

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu výkonných složek městské policie
Human Potential Development of the Municipal Police Executive Units

Student: Gabriela Kodénková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že bakalářskou práci (včetně příloh) na téma **Rozvoj lidského potenciálu výkonných složek městské policie** jsem vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v přiloženém seznamu.

V Ostravě dne 7. května 2009

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu této bakalářské práce, panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi PhD., který mi byl nápomocen po celou dobu zpracovávání a který mi poskytl cenné rady a připomínky. Také bych ráda poděkovala řediteli Městské policie Havířov, panu Ing. Bohuslavu Murasovi, který byl ochoten spolupracovat a poskytnout mi veškeré materiály a podmínky pro analýzu řešeného problému.

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU	5
2.1 Lidské zdroje.....	5
2.1.1 Definice lidských zdrojů.....	5
2.1.2 Řízení lidských zdrojů	6
2.2 Lidský kapitál.....	6
2.2.1 Pojetí intelektuálního kapitálu	7
2.2.2 Pojetí společenského kapitálu.....	7
2.2.3 Pojetí organizačního kapitálu	7
2.2.4 Pojetí lidského kapitálu	7
2.2.5 Řízení lidského kapitálu	8
2.3 Lidský potenciál.....	9
2.3.1 Pojetí lidského potenciálu.....	9
2.3.2 Faktory ovlivňující úroveň lidského potenciálu	9
2.3.3 Rozvoj lidského potenciálu	11
2.4 Organizační kultura.....	11
2.4.1 Pojem kultura.....	12
2.4.2 Přístupy ke kultuře.....	12
2.4.3 Vlastnosti kultury	13
2.4.4 Pojem organizační kultura	14
2.4.5 Prvky organizační kultury	15
2.4.6 Typy organizační kultury.....	17
2.4.7 Úloha firemní kultury	18
2.4.8 Vytváření firemní kultury	19
2.4.9 Podnikové klima	22
2.4.10 Etika jako součást firemní kultury	23
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	24
3.1 Historie vzniku Městské policie Havířov.....	24
3.1.1 Události vedoucí ke vzniku samostatných bezpečnostních složek.....	24
3.1.2 Vznik Městské policie Havířov	24
3.2 Městská policie Havířov	25
3.2.1 Charakteristika Městské policie Havířov.....	25
3.2.2 Úkoly Městské policie Havířov	26
3.2.3 Pravomoci strážníků	26

3.2.4 Preventivní činnost Městské policie Havířov	27
3.3 Výsledky činnosti v letech 2001 - 2008	27
3.4 Plány do budoucna	28
3.5 Organizace a řízení.....	28
3.6 Zaměstnanci a řízení lidských zdrojů.....	28
3.6.1 Kdo se může stát strážníkem Městské policie	28
3.6.2 Personální činnost.....	29
3.6.3 Školení a výcvik	29
4 ANALÝZA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU	30
4.1 Specifikace předmětu analýzy.....	30
4.2 Použité metody a postup analýzy	31
4.3 Výsledky analýzy	32
4.3.1 Charakteristika a složení respondentů	32
4.3.2 Základní prvky organizační kultury, na něž je kladen důraz.....	34
4.3.3 Sdílení kulturních prvků	35
4.3.4 Komunikace a řešení konfliktů.....	36
4.3.5 Budování a typ organizační kultury.....	39
4.3.6 Řídící styl, spokojenost, motivace zaměstnanců organizační klima.....	41
4.4 Shrnutí získaných poznatků	43
5 NÁMĚTY PRO MANAGEMENT	46
6 ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Podniky chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, chtějí obstát na trhu a zaujmout na něm největší možný podíl. Tato úspěšnost však není založena pouze na materiálních hodnotách, jako jsou např. výsledky činností, technologie a finanční prostředky, které organizace vlastní. Jsou to především lidé v organizaci, kteří jsou hlavním přínosem této konkurenceschopnosti a úspěšnosti. Lidé jsou tedy tím nejcennějším, co organizace mají.

Tématem této bakalářské práce je **Rozvoj lidského potenciálu**. V době ekonomické a finanční krize, která nás postihla na přelomu roku 2008 a 2009, se setkáváme s postupem organizací, které snižují své náklady tím, že zaměstnance propouštějí. Avšak právě v této době jsou investice do lidského potenciálu velice důležité. Důležitost investice do lidského potenciálu tkví v připravenosti organizací na budoucí období, kdy krize pomine.

Jak již bylo řečeno, lidé jsou tou nejdůležitější složkou v organizaci. Vnášejí do své práce jak schopnosti, zkušenosti a dovednosti, tak i své vrozené vlastnosti, svou energii, přístup a odhodlanost. Soubor těchto charakteristik představuje individuální lidský potenciál, který člověka předurčuje k tomu, aby úspěšně vykonával určitou práci. Souhrn tohoto potenciálu všech jednotlivých zaměstnanců v organizaci udává úroveň lidského potenciálu celé organizace. A protože úspěšnost spočívá ve využití tohoto lidského potenciálu, organizace by jej měly rozvíjet a neustále zvyšovat.

Protože možností, jak rozvíjet lidský potenciál existuje mnoho a v této práci není tolik prostoru k vypracování všech těchto variant, rozhodla jsem se po konzultaci s vybranou organizací, Městskou policií Havířov, pro zpracování rozvoje lidského potenciálu v rámci organizační kultury. Cílem této práce je tedy určit, jakou úlohu a vliv má organizační kultura na rozvoj lidského potenciálu a také zjistit, zda si zaměstnanci vůbec uvědomují vliv firemní kultury.

Tato práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. První část se zabývá teoretickými východisky přístupu k rozvoji lidského potenciálu. Tento úsek je rozdělen do několika na sebe navazujících myšlenkových celků. Je zde nejprve rozebírána problematika lidských zdrojů a lidského kapitálu, které úzce souvisí s tématem sociálního potenciálu. Dále je zde rozvedeno téma lidského potenciálu a jeho rozvoje. Nakonec je v této části podrobně rozvedena problematika organizační kultury. Praktická část zahrnuje základní charakteristiku

organizace, která bude analyzována v rámci rozvoje lidského potenciálu. Je zde rovněž vymezen předmět analýzy, použité metody výzkumu, jeho výsledky a následné shrnutí získaných poznatků. Na základě výsledků jsou v této části také rozvedeny náměty pro management. Tyto doporučení mohou být organizací přijaty a mohou vést ke zlepšení rozvoje lidského potenciálu.

Doufám, že tato bakalářská práce bude přínosem nejen pro mne, ale především pro Městskou policii Havířov, která očekává, že moje práce bude využitelná k jejich činnosti a která může sloužit jako sumář argumentů, jenž se dá použít ve vztahu k občanům a k Zastupitelstvu Havířova.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

První část této kapitoly se zabývá nejprve vysvětlením dvou pojmů, které úzce souvisí s pojetím lidského potenciálu. Jsou to pojmy **lidské zdroje** a **lidský kapitál**. V této části je však stěžejní **lidský potenciál**. Je zde rozveden přístup k sociálnímu potenciálu, faktory ovlivňující úroveň tohoto potenciálu a také přístup k rozvoji lidského potenciálu.

Druhá část této kapitoly se zabývá tématem **organizační kultury**, která je předmětem této práce. Nejdříve je rozpracován pojem kultura obecně, přístupy ke kultuře a její vlastnosti. Pak je vymezena organizační kultura, její prvky, typy, úloha a vytváření. Na konci této části je pak vysvětleno podnikové klima a etika jako součást firemní kultury.

2.1 Lidské zdroje

Lidé jsou nepostradatelnou složkou organizace. Žádná organizace by se bez nich neobešla. Lidé jsou totiž hybnou silou všeho, co se v organizaci děje. Prostřednictvím lidí se firmy stávají konkurenceschopnější a úspěšnější.

2.1.1 Definice lidských zdrojů

Koubek (2002) se domnívá, že jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit a využívat materiální zdroje (zařízení, stroje, materiál, energie, apod.), finanční zdroje, informační zdroje potřebné ke správnému fungování a lidské zdroje. Využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace. Přitom lidské zdroje jsou nejvýznamnější a uvádějí do pohybu zdroje ostatní.

Pojem **lidský zdroj** nahradil v praxi pojem pracovní síla, který zastírá u člověka schopnost seberealizace prací, konat práci na základě svobodné vůle, vlastního rozhodnutí. Pohled na člověka jako na lidský zdroj je o právu být disponentem svého lidského kapitálu (Dvořáková a kol., 2004).

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (z *angl. human resource management*) představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let a postupně se stává nejdůležitější složkou řízení organizace. Vyjadřuje se tak význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu (Koubek, 2002).

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů má tedy zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své vytyčené cíle. Mělo by podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci. Usiluje také o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním postupů, které zajišťují, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí. Důležitým cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky udržovat produktivní a harmonické vztahy. Cílem řízení lidských zdrojů je také vytvářet politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro vedení pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům. Úkolem řízení lidských zdrojů je také řízení lidského kapitálu, tedy zabezpečit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrong, 2007).

2.2 Lidský kapitál

Pojem **lidský kapitál** a lidské zdroje bývá často chybně zaměňován. Lidé disponují svým lidským kapitálem a stávají se lidským zdrojem. Lidský kapitál v sobě ukrývá vrozené vlastnosti lidí a jejich životní elán a energii. Tyto hodnoty pak disponenti vnášejí do své práce, čímž přispívají k úspěšnosti organizace. Lidský kapitál je rovněž jednou ze tří složek intelektuálního kapitálu. Tento intelektuální kapitál se tedy skládá z lidského, společenského a organizačního kapitálu. Vzhledem k tomu, že toto dělení kapitálu se velice často plete, je tato problematika v následujícím textu podrobně vysvětlena.

Armstrong (2007) se domnívá, že jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti, které vlastní organizace (organizační kapitál). Intelektuální kapitál tedy zahrnuje tři složky: společenský kapitál, organizační kapitál a lidský kapitál.

2.2.1 Pojetí intelektuálního kapitálu

Představa o intelektuálním kapitálu organizace jako jejím nehmotném jmění se ujala v 90. letech zejména v podnikatelské sféře. **Intelektuální kapitál** podniku je dán disponibilními znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a způsobilostmi jejího personálu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005). Tyto nehmotné zdroje související s lidmi tvoří společně s penězi a materiálními zdroji celkovou hodnotu organizace.

2.2.2 Pojetí společenského kapitálu

Společenský kapitál firmy představují znalosti získávané prostřednictvím sítí vztahů uvnitř firmy i v jejím okolí. Součástí sociálního kapitálu jsou také výborné vztahy se zákazníky, dobré jméno firmy a dodavatelské vztahy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.2.3 Pojetí organizačního kapitálu

Organizační kapitál podniku je pojímán jako kumulace firemních znalostí v podobě vyhovujících databází, organizačních směrnic, provozních příruček a dalších firemních dokumentů, představujících technologii vnitřního řízení firmy (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.2.4 Pojetí lidského kapitálu

Pojem **lidský kapitál** se poprvé objevil v roce 1961 v článku „Investování do lidského kapitálu“ v *American Economic Review* napsaný nositelem Nobelovy ceny za ekonomii Theodorem W. Shultzem (in Malloch, 2006).

Davenport (1999 in Armstrong, 2007) tvrdí, že lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii a tyto složky utvářejí lidský kapitál, který vnášejí do své práce. Jsou to oni, a nikoliv zaměstnavatelé, kdo vlastní tento kapitál a rozhoduje, kdy, jak a kam se bude

vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Lidé tedy mohou volit. Práce je dvoustrannou výměnou hodnot, nikoli jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem.

Lidský kapitál lze vymezit jako soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností, schopností a osobnostních potenciálů, které je organizace schopna prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty. Lidský kapitál je hlavní hybnou silou tvorby, inovace a hodnoty intelektuálního kapitálu (Dvořáková a kol., 2004). Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace. Do tohoto bohatství musí podniky investovat, pokud chtějí zajistit své přežití a růst (srov. např. Armstrong, 2007).

Z výše uvedeného textu vyplývá, že lidský kapitál je pojímán jako nejdůležitější složka intelektuálního kapitálu a lze považovat za největší bohatství, které organizace vlastní. Je to soubor znalostí, dovedností a schopností lidí, kteří přispívají k dosahování cílů organizace. Z tohoto plyne, že lidským kapitálem by se měly organizace zabývat. Řízení lidského kapitálu by tedy mělo patřit mezi nejdůležitější koncepce organizace.

2.2.5 Řízení lidského kapitálu

Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celoorganizační, tak na liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které je považuje za bohatství, aktiva organizace, a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2007).

Jak řízení lidských zdrojů, tak řízení lidského kapitálu je více než jen obyčejné považování lidí za jmění, bohatství a aktiva. Obě koncepce zdůrazňují význam uplatňování integrovaného a strategického přístupu k řízení lidí, což se týká všech stran zainteresovaných na organizaci, nikoliv jen lidí v manažerských funkcích. Koncepce řízení lidského kapitálu tedy doplňuje a podporuje koncepci řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

2.3 Lidský potenciál

Lidský potenciál je pouze výkonovým aspektem lidských zdrojů. Jak již bylo řečeno, lidé jsou nejdůležitější složkou v organizaci, nejsou pouze zdrojem. Je třeba se na ně dívat jako na něco, čím jsou, tedy na osobnosti, které mají určité vlastnosti, osobnostní charakteristiky, schopnosti, dovednosti, znalosti apod., a které utvářejí organizaci. Lidský potenciál organizace je tedy souhrn možností, schopností a dovedností všech zaměstnanců, kteří disponují svým osobním potenciálem.

2.3.1 Pojetí lidského potenciálu

Lidským (sociálním) potenciálem se rozumí souhrn potenciálu všech zaměstnaných jednotlivců v organizaci. Sociální potenciál představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, které mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Tento potenciál má několik různých složek a stránek – vedle fyzické zdatnosti, zdraví a životního elánu jedince je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností (Kaňáková, Mateiciuc, 2006).

Mnoho manažerů nejrůznějších organizací si myslí, že je dostačující pouze setrvačně udržovaný lidský potenciál vykazovaný jen pomocí struktury vzdělanosti, věku nebo dosažené kvalifikace. Avšak tento způsob myšlení vede pouze k přežívání organizace. Podle Mateiciuca a Kaňákové (2006) je důležitější sociální potenciál zaměřený na budoucnost, protože jen tento způsob uvažování vede k rozvoji organizace.

Existují zde nejrůznější faktory, které lidský potenciál nějakým způsobem ovlivňují. Organizace, které chtějí vlastnit nejvýznamnější konkurenční výhodu, tedy zaměstnance s určitými vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, znalostmi i ostatními netušenými charakteristikami, by měli pečovat o úroveň tohoto potenciálu.

2.3.2 Faktory ovlivňující úroveň lidského potenciálu

Celková úroveň využitelného lidského potenciálu organizace je podle Mateiciuca (2006) dána především těmito faktory:

1. **Souhrn způsobilostí (kompetencí) všech zaměstnanců firmy.** Stěžejní význam přitom mají zejména **klíčové** či **kritické kompetence** zaměstnanců, které mají zásadní význam

pro úspěšnost organizace. Hlavními postupy, jak si takové kompetence osvojit jsou různé formy **personální přípravy** - vzdělávání, školení, výcviku, doškolování a rekvalifikace, ale také účast na odborných seminářích a konferencích, sebevzdělávání, nabývání zkušeností praktickým vykonáváním určitých činností a zvládáním situací, neformální výměna zkušeností s profesními kolegy.

2. **Tzv. explicitní organizační znalost**, tj. výslovnými poznatky, formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel (organizačních norem, technologických předpisů, *know-what*), organizujících a aktivujících individuální lidský potenciál a sladujících činností jednotlivců do společného úsilí, sloužícího dosažení požadovaného výsledku.
3. **Tzv. „tiché“ znalosti (*tacit knowledge*)**, tj. neformálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a profesní důkladností zaměstnanců, který má charakter *know-how*. Právě tyto neformální znalosti získávané zúčastněným pozorováním a zkušenostmi jsou mnohdy tou kvalitou, která z určité organizace činí producenta jedinečných hodnot, pro které je tato firma vyhledávána.
4. **Manažerské praktiky**, tj. rozhodnutí, řídicí styl, motivování a vedení lidí, komunikace, koordinace a integrace aktivit jednotlivců, úroveň rozvoje a řízení týmové práce, uvážlivé manažerské zásahy a další postupy podporující růst a uplatňování lidského potenciálu organizace.
5. **Usnadňovací (facilitační) řídicí zásahy**, tj. manažerské intervence a opatření zaměřené na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu organizace a na koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných organizačních cílů zvláště při výraznějších procesních a organizačních změnách.
6. **Organizační kultura**, která představuje organizační rámec a vnitřní organizační psychosociální klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení organizačních cílů. Pro ambiciózní organizace, aspirující na dosažení náročných strategických cílů v soudobém tržním úkolovém a operačním prostředí je důležitá taková organizační kultura, která podporuje růst a rozvoj jejich lidského potenciálu. V této oblasti se také se také posuzuje **vyspělost organizace**. Je to celková organizace řízení a struktury, dispozičnost organizace (flexibilní reagování na požadavky trhu), srozumitelnost a reálnost cílů, zda má vypracovanou personální politiku, která v sobě integruje

např. politiku vzdělávání a rozvoje, politiku zaměstnaneckých vztahů, mzdovou politiku, politiku rovných příležitostí, apod.

Aby byla organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí mít lidský potenciál na určité úrovni, kterou musí neustále zvyšovat vzhledem ke stále měnícím se a vyvíjejícím se podmínkám vnějšího prostředí. Tuto úroveň ovlivňují výše zmíněné faktory, se kterými je potřeba neustále pracovat a rozvíjet je. Se zvyšující se úrovní těchto faktorů dochází k rozvoji lidského potenciálu.

2.3.3 Rozvoj lidského potenciálu

Vyčlenění a pojmenování uvedených složek lidského potenciálu organizace je nezbytným předpokladem jeho měření, hodnocení, řízení a rozvíjení. Rozvíjet sociální potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů organizace způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému i dosud nevyjasněnému uplatnění. Z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů je nezbytné si uvědomit, že i vysoký lidský potenciál nemusí být využit ve prospěch dosažení cílů firmy, pokud se jej nepodaří přiměřeně zaktivizovat, a pokud se nepodaří minimalizovat bariéry jeho uplatnění, jimiž by mohl zůstat zablokován (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2. 4 Organizační kultura

Pod pojmem **organizační kultura** se skrývá vše, co v dané organizaci existuje. Organizační kultura není přirozená, do organizace je postupně zaváděna a rozvíjena. Do firemní kultury jsou zahrnovány postoje a hodnoty uznávané lidmi v organizaci, standardizované chování, jazyk, který se v organizaci používá, rituály a ceremoniály, které jsou ve firmě dodržovány. Jde také o způsoby jednání, které jsou používány zaměstnanci, způsoby, jimiž se řeší stížnosti apod. Mimo tyto nemateriální prvky se zařazují rovněž budovy používané organizací, jejich vybavení a výsledky činnosti dané organizace.

Nejprve se však následující text zabývá problematikou **kultury** jako takové, ze které organizační kultura v podstatě vychází a úzce s ní souvisí.

2.4.1 Pojem kultura

Pojem **kultura** označuje v obecném smyslu specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce (Velký sociologický slovník, 1996). Obecně lze říci, že kultura je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury zahrnuje hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty nemateriální i materiální povahy. Je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení. Do managementu byl převzat z kulturní antropologie. Uplatňovány jsou zde také poznatky ze sociologie a psychologie (Lukášová, Nový a kol., 2004).

2.4.2 Přístupy ke kultuře

Na kulturu lze pohlížet z několika hledisek. K definování kultury se nejčastěji užívají tři přístupy, a to antropologický, sociologický a psychologický. Každé z těchto pojetí se zabývá kulturou z jiného pohledu.

Antropologický přístup chápe kulturu jako způsob života skupiny lidí, jako seskupení všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování, přičemž za prvky kultury se považují ideje, vzory a hodnoty (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Z pohledu **sociologie** vystupují kultury jako relativně autonomní adaptivní systémy se specifickým obsahem. Předmětem studia sociologů jsou především explicitní kulturní vzory, postavené na systému hodnot, norem a názorů (Lukášová, Nový a kol., 2004). Velký sociologický slovník (1996) pak považuje kulturu za třídu metabiologických prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí, existující v podobě výtvorů lidské práce (artefaktů), sociokulturních regulativů (norem, hodnot, kulturních vzorů), idejí (kognitivních systémů) a institucí organizujících lidské chování.

Psychologie se zabývá studiem kultury především v souvislosti s jednotlivcem. Matsumoto (2000) definuje kulturu jako dynamický systém explicitních a implicitních pravidel. Tento systém je vytvářen skupinou za účelem jejího přežití. Zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování, které jsou sdílené skupinou, avšak jednotlivci ve skupině

zvnitřně v rozdílné míře. Tyto postoje, hodnoty, názory a normy chování jsou přenášeny z generace na generaci. Jsou relativně stabilní, ovšem v průběhu času se mohou vyvíjet.

2.4.3 Vlastnosti kultury

Kultura pro jakýkoliv sociální celek se vyznačuje **podstatnými vlastnostmi**, které vypovídají o jejím významu (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005):

1. **Učení**- kultura není členům sociálního celku (organizace, podniku) vrozena. Každý jedinec si složky kultury osvojuje zkušenostmi a učením.
2. **Sdílení**- kultura je společná pro všechny členy sociální skupiny (firmy, organizace). Je jimi společně sdílena.
3. **Symboličnost** - kultura se utváří v závislosti na obecné lidské schopnosti užívat věci a pojmů jako symbolů, tedy tak, aby tyto pojmy znamenaly a reprezentovaly ještě něco jiného než samy sebe.
4. **Adaptivnost (tj. přizpůsobivost)** - kultura je založena na lidské schopnosti přizpůsobovat se a měnit se pod tlakem okolností.
5. **Transgeneračnost** - kultura se přenáší z generace na generaci nebiologickou cestou.
6. **Strukturovanost** - kultura určitého sociálního celku má svou strukturu a její složky jsou propojeny do jednoho celku- kulturního systému.
7. **Vrstevnatost** - kultura je vrstvená v čase. Starší vrstvy kulturních prvků jsou překrývány mladšími. Pokud nejsou důvody k tomu, aby se znovu prosadily, ustupují do pozadí.
8. **Samozřejmost** - lidé, kteří žijí ve své kultuře, jíž dokonale přivykli, jí vnímají jako něco samozřejmého pouze do té doby, než se setkají s jinou kulturou.

Tyto jednotlivé vlastnosti se nevyskytují pouze v kultuře jako takové. Projevují se také v organizacích (podnicích, firmách). Je proto zřejmé, že organizační kultura v podstatě vychází z kultury obecně. V následujícím textu je již rozebrána problematika organizační kultury, její definice, znaky a specifika.

2.4.4 Pojem organizační kultura

První zmínky o kultuře organizací v kontextu managementu se nachází již v literatuře 60. let. V letech 70. dochází k užívání pojmu organizační kultury častěji, zejména pak v letech 80. se stává předmětem zájmu.

Vzrůstající zájem o organizační kulturu byl dán zejména dvěma faktory. Prvním z nich byl „japonský ekonomický zázrak“, jež podnítil zájem západních manažerů o filozofii japonských firem. Především pro americký průmysl znamenal japonský ekonomický růst velkou výzvu. Druhým významným faktorem bylo vydání několika odborných publikací zabývajících se účinností řízení firem s dopadem na organizační kulturu. V tomto smyslu patří mezi nejvýznamnější díla kniha Peterse a Watermana „*In Search of Excellence*“ a kniha Deal a Kennedyho „*Corporate Cultures*“ (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Armstrong (2007) se domnívá, že **organizační** (podniková, firemní) **kultura** představuje soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nikde nebyla zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.

Williams, Dobson a Walters definují organizační kulturu jako obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které v organizaci existují, přičemž kultura determinuje procesy rozhodování a řešení problémů v organizaci, ovlivňuje cíle, nástroje a způsoby jednání, je zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Schein (2004) chápe podnikovou kulturu jako vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.

Definice pro organizační kulturu existuje mnoho, chápány jsou vesměs podobným způsobem. Furnham a Gunter se pokusili tyto definice porovnat a dospěli k formulaci tří nejjobecnějších trendů: chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, popřípadě definování podnikové kultury jako kombinace obojího (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Organizační kulturu lze tedy chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení,

cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy (Lukášová, Nový a kol., 2004).

Jak již bylo výše zmíněno, organizační kulturu lze chápat nejrůznějšími způsoby. Každý, kdo se organizační kulturou zabývá, ji pojímá jinak a po svém. Avšak ve výsledku jde o to, jak lidé v organizaci jednají a myslí. Obecně lze říci, že existují základní prvky, kterými se organizační kultura vyznačuje. Tyto prvky jsou v následujícím textu podrobně vysvětleny.

2.4.5 Prvky organizační kultury

Za **prvky organizační kultury** jsou tedy nejčastěji považovány základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální a nemateriální povahy (Lukášová, Nový a kol., 2004):

- **Základní předpoklady** jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je obtížné je identifikovat.
- **Hodnotou** je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku. Je výrazem toho, co si členové organizace myslí, že by se mělo dělat, protože je to důležité a správné. Organizační hodnotou může být např. „porazit konkurenci“, „chovat se zodpovědně vůči životnímu prostředí“, „stále se učit něco nového“ apod. Hodnoty jsou považovány za jádro organizační kultury.
- **Postoje** jsou pozitivní nebo negativní hodnocení, která se týkají určité osoby, věci, události či problému.
- **Normy chování** přijaté ve skupině (tj. skupinové normy) jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti, komunikace ve skupině, ale i oděvu apod. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.
- **Artefakty** se dělí na artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi **artefakty materiální povahy** patří architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury atd. Mezi **artefakty**

nemateriální povahy jsou pak řazeny jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály. Někdy se mezi prvky organizační kultury jako dílčí kategorií artefaktů také symboly, mezi něž patří např. logo firmy.

- **Jazyk**, užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty uznávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. Je také důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž lidé mohou ve firmě přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumívání a zvyšuje jejich emocionální pohodu. Nebo naopak, významy nemusejí sdílet a dochází k nedorozuměním a konfliktům.
- **Historky**, vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Jsou považovány za důležitý ukazatel předpokladů, hodnot a norem, akceptovaných v organizaci a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Vzhledem k tomu, že historky jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, jsou nejen důležitým indikátorem kultury, ale také významným nástrojem jeho předávání.
- **Mýty** jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají racionální základ, vznikají proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Mýty mohou mít i podobu vyprávěných příběhů. Od historek je odlišuje to, že jejich obsah je smyšlený.
- **Zvyky, rituály a ceremoniály** jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány. Jako součást podnikové kultury napomáhají hladkému fungování organizace, snižují nejistotu zaměstnanců, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity. Příkladem **zvyků** mohou být např. oslavy narozenin, vánoční večírky nebo zvyky spojené s odchodem člena do důchodu apod. Jsou-li zvyky v organizaci zažitě a běžné, **rituály** znamenají totéž, ovšem mají navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v organizaci v dané situaci a čase očekávány. Jedná se např. rituály zdravení, komunikační rituály fungující při setkání pracovníku na různých pozicích, rituály hlasování na poradě. **Ceremoniály** jsou pak pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

Ať už jsou tyto prvky v organizaci vědomé či nevědomé, hrají ve firemní kultuře velice důležitou roli. Některé z těchto elementů mohou být psané, jiné však psané být nemusí. Tyto složky jsou velice důležité pro kulturu v organizaci. Mohou zajišťovat hladký průběh chodu organizace, dobré klima v podniku a především spokojenost zaměstnanců. Některé prvky také mohou rozvíjet dobré mezilidské vztahy mezi zaměstnanci. Organizační kultura do značné míry přispívá k určité *image* podniku.

Velice často však hraje velice důležitou roli to, jak se s danými elementy pracuje, zda jsou všemi zaměstnanci sdíleny, dodržovány a rozvíjeny. Záleží také na tom, jaké prvky v organizaci převládají a na jaké jsou úrovni, a především na tom, o jaký typ organizační kultury se jedná.

2.4.6 Typy organizační kultury

Firemní kulturu můžeme rozdělit do několika typů. Existuje řada takových členění. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) uvádějí např. tyto typy:

1. **Nevyhraněný typ neefektivní firemní kultury.** Je to slabá, vnitřně nesourodá firemní kultura, která je výsledkem neprofesionálního řízení, projevujícího se zejména váhavostí, nerozhodností a vyčkáváním managementu, manažerskou neefektivností, dáváním nejednoznačných příkazů, řízením prostřednictvím vzkazů, nespolehlivostí přijatých rozhodnutí, využíváním intrik apod. Tento typ se vyskytuje nejvíce v začínajících firmách s málo zkušeným managementem.
2. **Paternalistický typ firemní kultury** je charakteristický silnou mocenskou pozicí vůdčí osobnosti nebo vlastníka, spjatou s jeho charismatem a uplatňováním prvků libovůle při řízení a prosazování zájmů organizace.
3. **Tradicionalistická firemní kultura** je založena na respektování závazného tradičního systému hodnot. Vyznačuje se loajálními postoji manažerů a zaměstnanců vůči firmě a obětováním jejich osobních zájmů a schopností ve prospěch firmy. U tohoto typu kultury jsou oceňovány lidské vlastnosti, jako je obětavost, spolehlivost, věrnost firmě, dlouhodobé členství. Tento typ firemní kultury je charakteristický pro zavedené a úspěšné firmy.
4. **Ideová firemní kultura** se vyvozuje z určité uznávané, charismatické vůdčí osobnosti vlastníka, který se v zájmu realizace své ideje obklopuje mladými a schopnými

následovníky. Cílem tohoto postupu je dosáhnout vysoké úrovně výkonnosti organizace, profesionality a věhlasu, který by byl příslibem příštích úspěchů.

- 5. Firemní kultura zaměřená na vysokou výkonnost**, inovativnost a preferování podnikatelského rizika. V tomto typu organizační kultury je dáována přednost těm členům, kteří jsou pro organizaci nejužitečnější, mají největší talent, určité způsobilosti, zkušenosti a známosti. Výkonnost zde bývá upřednostňována před přípravou na budoucnost. Tento typ podnikové kultury je charakteristický pro organizace působící v prostředí vyhrocené tržní konkurence.
- 6. Adaptivní firemní kultura** klade důraz na zvyšování adaptivních schopností firmy od soustavného vyhodnocování vnějšího prostředí firmy a nabídky kvalitních produktů „šitých na míru“ přes vypracování nových adaptivních strategií, organizačních restrukturalací, soustavný rozvoj firemního potenciálu a prosazováním silné, soudržné a korektní firemní kultury podporující výkonnost, rozvoj a trvání organizace.

Pro mnoho organizací je velice složité určit, jaký typ firemní kultury jsou. Toto závisí především na objektivních okolnostech, jako jsou faktory prostředí a firemní potenciál, ale také na cílevědomě jednající vůdčí osobnosti (Bláha, Mateiciuca a Kaňáková 2005).

Každá organizace je jiná, má určité odlišné znaky a právě toto od sebe organizace odlišuje. Některé organizace si neuvědomují význam organizační kultury. Avšak právě firemní kultura přispívá k úspěšnosti a efektivnosti podniku.

2.4.7 Úloha firemní kultury

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) tvrdí, že úlohou firemní kultury je soustavné vytváření podmínek příznivých pro činnost zaměstnanců ve firmě a pro úspěšné působení firmy v jejím podnikatelském prostředí. Pro okolí firmy vyjadřuje organizační kultura charakteristické vlastnosti, znaky a jedinečné rysy chování firmy, které ji napomáhá odlišit od jiných firem. Firemní kultura je tak výrazem určité identity (totožnosti) firmy - jejího *image*.

Furnham a Gunter (1993 in Armstrong, 2007) uvedli, že kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciacce, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace.

Od firemní kultury se očekává, že bude přispívat k efektivnímu fungování organizace, k její prosperitě a dlouhodobému rozvoji. Podniková kultura má navenek organizaci usnadnit dosažení její úspěšnosti. S narůstající složitostí úkolového prostředí se mohou organizace vyrovnávat řadou způsobů: účinnějším využíváním zdrojů, zvyšováním lidského potenciálu firmy, angažováním a zmocňováním lidí, podporováním tvořivosti a inovační způsobilosti firmy, zjednodušováním organizačních struktur, důrazem na kvalitu, participací zaměstnanců a manažerů, organizačním učení se, zaváděním postupů znalostního managementu atd. Všechny tyto manažerské praktiky lze považovat za nedílnou součást rozvoje firemní kultury (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Úloha organizační kultury je velice důležitá. Na jedné straně může vést k dlouhodobé úspěšnosti podniku, ale na straně druhé může také zpomalovat rozvoj organizace. Firemní kultura není něco, co v organizaci existuje. Není to přirozený stav. Tato kultura se do podniku zavádí. Vytváření organizační kultury není lehký úkol, avšak pro fungování organizace, která má být úspěšná, je to úkol velice důležitý.

2.4.8 Vytváření firemní kultury

Základní rysy organizační kultury formují zakladatelé organizace. To do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty a mají jasnou vidinu toho, jak by měla organizace vypadat. Na formování kultury organizace se však také podílejí její zaměstnanci, kteří do ní vnášejí své zkušenosti a vlastní ideály. Důležité je, aby se s danou organizační kulturou zaměstnanci ztotožnili, přijali ji za svou a aby ji sdíleli (Bělohlávek, 1996).

Při zakládání organizace a utváření její kultury je velice důležité, aby si zakladatelé či vlastníci, kromě svých vlastních znalostí a zkušeností, osvojili ještě poznatky o kultuře, procesech jejího šíření a osvojování a o fungování organizace jako sociálního celku, který podléhá psychosociologickým zákonitostem (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

Postup utváření žádoucí organizační kultury lze vyjádřit následovně (Lukášová, Nový a kol., 2004):

- 1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.** Dlouhodobá udržitelnost má svůj důvod vzhledem k organizační kultuře. Celý proces vytváření kultury je dlouhý. Je třeba počítat spíše s několikaletým obdobím realizace a prosazením kultury do všedního života organizace, aby došlo k dokončení utváření kultury, aby firmu profileovala a stabilizovala.

2. **Formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům**, ze kterého lze odvodit konkrétní požadavky na jejich pracovní jednání. Je to tedy formulace ideálního zaměstnance z hlediska odborných a výkonových vlastností i z hlediska osobnostních charakteristik. Silnou organizační kulturu je totiž možné definovat jako systém přesně a srozumitelně vymezených pracovních rolí, které jsou všeobecně známé a zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a ztotožnění. Současně také existují nástroje, kterými je organizace schopna zaměstnance se svými očekáváními v podobě pracovních rolí seznámit a přimět je k jejich respektování a naplňování.
3. **Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.** I přesto, že je organizační kultura prvkem abstraktním a těžko uchopitelným, musí existovat určitý fyzický dokument, který formuluje parametry žádoucí firemní kultury. Jde např. o etický kodex, kodex zaměstnance firmy nebo některé normy ISO. Formulace žádoucí kultury nesmí mít podobu složitého, komplikovaného či filozoficky laděného dokumentu. Musí se jednat o obsah, který je srozumitelný všem zaměstnancům, je vnitřně bez rozporů, odráží rozhodující parametry kultury organizace, upozorňuje na nejdůležitější souvislosti s ostatními oblastmi řízení a je sdělitelný. Formulace musí obsahovat konkrétní kroky, jak postupovat a časový horizont, ve kterém se tyto kroky uskuteční. Důležitou součástí jsou i povinnosti, které z přijatého rozhodnutí zaměstnancům vyplynou.
4. **Deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy.** Aby bylo možné co nejrychleji, nejúčinněji a nejefektivněji z hlediska nákladů postupovat ve změně kultury vpřed, je bezpochyby nutné znát současný stav. Konfrontace aktuálního stavu se stavem budoucím a žádoucím pak vytváří prostor na formulaci konkrétních požadavků na jednotlivá praktická opatření vedoucí ke změně.
5. **Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.** Kultura a její změny jsou vždy provázány s celou řadou dalších oblastí života a řízení firmy. Jedná se především o organizační strukturu, organizační systémy, procesy a jejich řízení, technické vybavení práce, fyzické pracovní podmínky apod. Všechny tyto skutečnosti vytvářejí věcné prostředí, ve kterém se budou zavádět nové sociální hodnoty a odehrávat nové vzorce pracovního jednání. Znamená to vytvoření logického a vzájemně provázaného systému vytvářejícího možnost a nutnost orientovat chování organizace žádoucím

směrem. Je také nutné formulovat věcné a časové požadavky na jejich změny. Nesmí totiž nastat situace, kdy požadavky vůči zaměstnancům jsou z hlediska jejich pracovního jednání a sociálního chování nastaveny správně, avšak z hlediska pracovních postupů je není možné realizovat.

6. **Informování zaměstnanců** je stejně jako u každé jiné organizační změny nutnou podmínkou úspěchu. Zde je nutné zdůraznit, že nejen aspekt informování, tedy vědět, jaké nové požadavky na zaměstnance byly formulovány, ale i aspekt motivační je velice důležitý. Je třeba vysvětlit, proč byly navrženy právě tyto požadavky, jakou mají logiku, jak odrážejí strategické cíle organizace, jaké mají výhody a upozornit na případná rizika. Informovanost je nutné zajistit u všech zaměstnanců bez rozdílu pracovních pozic, profese či vzdělání. Motivační úspěšnost bude o to větší, čím bude informování bezprostřednější, tedy přímo od tvůrců strategie a konceptu nové organizační kultury.
7. **Vzdělávání, vysvětlování a trénink.** Nové požadavky na zaměstnance musí být nejen zaměstnancům zprostředkovány, ale je nutné, aby si měli možnost nové hodnoty a vzorce jednání ověřit, vyzkoušet a osvojit. Je tedy třeba vzdělávat a trénovat zaměstnance, aby nové návyky přijali.
8. **Kontrola, sankce.** Postup změny organizační kultury by měl být průběžně vyhodnocován a případně korigován. Může docházet k nepředvídanému zpoždění nebo urychlení změn organizační kultury, k objevení nečekaných událostí a negativních důsledků, ke zpochybnění přínosů realizované změny apod. Proto by se diagnostika průběhu změny organizační kultury měla stát přirozenou součástí projektu a manažerská struktura by měla mít k dispozici nástroje, aby za pomoci sankcí posunula již schválené, vyzkoušené a částečně ověřené parametry žádoucí organizační kultury dále k jejich realizaci.
9. **Diagnostika změn v kultuře.** Po jisté době je nezbytné diagnostiku zopakovat s cílem zjistit posun, změny a efektivnost celého procesu.

Vytváření nebo zavádění změn v organizační kultuře je složitý proces, který trvá určitou dobu. Při zavádění nebo změnách firemní kultury do podniku je nutné dodržovat výše zmíněné zásady. Pokud se vytvoří kvalitní organizační kultura, se kterou budou zaměstnanci ztotožnění a spokojeni, pak výsledkem bude mimo jiné i příjemné klima v podniku.

Organizační kultura má tedy velký vliv na klima v organizaci. Velice důležitou roli zde hrají pocity. Podnikové klima vyjadřuje jakousi náladu, prostředí, ve kterém se

zaměstnanci pohybují. Dobrá úroveň klimatu vede ke spokojenosti zaměstnanců a k rozvoji dobrých mezilidských vztahů. Všechny tyto faktory pak mají vliv na výkonnost podniku.

2.4.9 Podnikové klima

Organizační klima je velmi důležité pro kulturu organizace. Podnikové klima nelze přesně definovat, lze pochopit spíše emocionálně. Klima v organizaci lze chápat jako atmosféru uvnitř a vně organizace, úroveň morálky, určité emocionální napětí, péči a dobrou vůli mezi členy organizace. Klima má rovněž vliv na postoje, které členové organizace projevují svým pracovním výkonem a personálními vztahy. Úroveň organizačního klimatu závisí na tom, jak pracovníci vnímají kvalitu vnitřního prostředí organizace, zejména pak úroveň sociálních vztahů, organizačních změn, postojů manažerů k řádovým zaměstnancům a míru ovlivňování jejich chování. Za vytváření klimatu, v němž jsou zaměstnanci motivováni k práci a výkonnosti, je zodpovědný management organizace (Mayerová, Růžička, 2000). Zde však také nastává problém. Ve většině případů motivace k výkonnosti není tím nejdůležitějším. Významná je také motivace k odbornému sebezrovoji. Aby byli lidé v organizaci spokojeni, je nutné, aby motivace k sebezrovoji a k výkonnosti byla vyvážená.

Součástí firemní kultury je i úroveň **uplatňování etických přístupů** v oblasti organizace. Etika je nástrojem, který se užívá v situacích, kdy není jasné, jestli daný způsob řešení problému je správný či nikoliv. V organizaci jsou za tato rozhodnutí odpovědni manažeři. Tato rozhodnutí však nebývají jednoduchá. Někdy je obtížné určit, co je etické a co neetické.

Etické přístupy vychází z obecných filozofických pojetí. Touto problematikou se zabýval, mimo jiné, i německý filozof, Immanuel Kant. Jeho etická teorie, **kategorický mravní imperativ**, má tři základní formulace: Člověk musí jednat tak, aby se jeho jednání mohlo stát obecným zákonem. V druhé formulaci se říká, že člověk musí jednat s ostatními lidmi jako s účelem svého jednání. Nikdo nesmí člověka využívat k dosažení svého cíle. A konečně třetí etická zásada zní: Pokud se má vůle člověka stát obecným zákonem, nesmí se poté člověk chovat podle jiného zákona (podléhat jiným vůlím a zákonům). Přeneseně do ekonomické oblasti, lze tuto teorii interpretovat, jako schopnost uchovat si hodnoty lidskosti, slušného chování a férového jednání (chování podle svého vnitřního zákona) proti vnějším zákonům moderní konzumní společnosti, kde zisk je jediným měřítkem správnosti jednání.

2.4.10 Etika jako součást firemní kultury

Pojem **etika** může mít více významů. Etika je souhrn norem a pravidel, vyjadřujících názory společnosti na chování a jednání lidí z hlediska dobra a zla, správnosti a nesprávnosti. Je to nauka o mravnosti, o původu a podstatě morálního vědomí a jednání (Nový akademický slovník cizích slov, 2005).

Etikou můžeme rozumět také způsob chování jednotlivce či skupiny. Etika se především uplatňuje v situacích, kdy není jasné, jaký způsob řešení problému je ten správný. Nástrojem, který pomáhá řešit etická dilemata v organizaci je manažerská etika. Manažerovo rozhodování z hlediska etického kodexu se vyžaduje zejména v situacích, kdy zvolený způsob řešení zvýhodňuje jednu zainteresovanou skupinu osob na úkor druhé. Takové jednání může mít negativní následky, které mohou narušit i dlouhodobou stabilitu organizace. Rozhodnutí manažerů nebývají vždy jednoduchá, jelikož v některých situacích je těžké rozlišit, které rozhodnutí je etické a neetické. Někdy bývají rozhodnutí manažerů naopak jednoduchá, protože berou v úvahu uplatňované standardy, uznávané hodnoty, zvyklosti a normy chování (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

3.1 Historie vzniku Městské policie Havířov

3.1.1 Události vedoucí ke vzniku samostatných bezpečnostních složek

Listopadová revoluce v roce 1989, ač je ve výsledku vnímána v celku pozitivně, přinesla i některé stinné stránky našeho běžného života. V tomto období po revoluci prudce vzrostla jak obecná, tak i hospodářská kriminalita a značně se zhoršil stav veřejného pořádku v ulicích města. Jednou z hlavních příčin byl prudký pokles autority pořádkových bezpečnostních složek státu, jejichž činnost byla mnohdy ztotožňována s praktikami bývalé StB. Rozvoj nových hospodářských vztahů, přetrvávající právní řád z dob nesvobody a mnohdy i nezkušenost nových orgánů státní správy a samosprávy pak vedly k devastaci morálky a společenských vztahů.

Je tedy pochopitelné, že většina občanů důrazně požadovala od odpovědných orgánů rychlé a důsledné řešení. Mezi tyto požadavky patřily především ty, které požadovaly urychlení legislativních prací, novou ochranu práv spotřebitele a okamžitou reorganizaci a posílení orgánů bezpečnosti a justice. Orgány státní správy usilovaly o co nejrychlejší realizaci nové bezpečnostní politiky.

V červnu 1991 Kolegium primátorů statutárních měst konstatovalo, že je nutné podpořit záměr bezpečnostní politiky a to vytvořením samostatných bezpečnostních složek s působností pouze na území obcí. Činnost obecní policie byla koncipována tak, aby jejím vznikem byla zabezpečena jedna z nejvýznamnějších oblastí života obce, a to oblast veřejného pořádku. Zákonem ČNR z roku 1991 došlo s účinností od 1. ledna 1992 ke zřízení nové územní bezpečnostní složky – městské policie.

3.1.2 Vznik Městské policie Havířov

Město Havířov bylo založeno 5. prosince 1955 a je nejmladším městem České republiky. Jeho vznik byl vyvolán potřebou ubytovat horníky a hutníky z místních šachet a okolních hutí. V období po Sametové revoluci se i Havířov zapojil do legislativních příprav ke zřízení nové bezpečnostní instituce. Usnesením Rady města ze dne 5. března 1991 byl zřízen útvar pořádkové služby, který byl organizačně zařazen pod Úřad města v Havířově. V červnu téhož roku zahájilo výcvik prvních 15 pracovníků tohoto útvaru. Dne 5. února 1992

schválilo Zastupitelstvo města na základě zákona ČNR č. 553/91 Sb., o obecní policii obecně závaznou vyhlášku, kterou byla zřízena Správa městské policie Havířov. V červenci téhož roku získali první uchazeči zákonné osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů k výkonu služby strážníka městské policie. Celkem se jednalo o 72 osob, především občanů města. Postupem let se organizační struktura této organizace měnila dle požadavků občanů města. Z původní jedné služebny působí na území města tři služebny městské policie. Rovněž se zvýšil počet strážníků, aby mohl být zajištěn nepřetržitý provoz. Podstatně se také zvýšily nároky na uchazeče pro tuto službu v oblasti teoretických znalostí a připravenosti k výkonu této služby, která je obnovována zkouškou každé tři roky.

Městská policie existuje v Havířově již 17 let. Během této doby se mnohé změnilo a organizace se neustále vyvíjí. V následujícím textu je tento útvar blíže charakterizován, a to z dnešního hlediska.

3.2 Městská policie Havířov

3.2.1 Charakteristika Městské policie Havířov

Městská policie Havířov je orgánem města Havířov. Již v názvu „městská policie“ je obsažen jeden z hlavních důvodů vzniku, a tím byla a je snaha občanů přes své zástupce řešit problémy v rámci svého města. V zákoně o obecní policii jsou přesně specifikovány povinnosti strážníků, jakož i jejich oprávnění: pro občana je důležité, že strážník je povinen poskytnout pomoc každému, kdo o ni požádá.

Městská policie Havířov má na území města zřízeny 3 komisariáty s nepřetržitým provozem. Tyto komisariáty partnersky spolupracují s příslušnými obvodními odděleními Policie ČR, s nimiž mají totožné území. Na komisariátu č. 1 je kromě stále služby umístěno také ředitelství Městské policie Havířov a technicko – hospodářské zázemí, tj. garáže, sklady a kotce pro služební psy. Městská policie spolupracuje v rámci plnění svých úkolů s Policií ČR, Hasičským záchranným sborem a zdravotníky.

Provoz Městské policie Havířov je zajišťován zcela městským rozpočtem. To zaručuje efektivitu využívání finančních prostředků. Lze konstatovat, že vybavenost v oblasti komunikační techniky, zbraní, dopravních prostředků a nutného zázemí pro výkon služby, je na vysoké úrovni. Tento stav také napomáhá k úspěšné spolupráci se složkami Policie ČR. A protože jde o bezpečnostní složku financovanou zcela veřejnými prostředky, občané Havířova jsou seznamováni s činností a výsledky, které byly dosaženy.

3.2.2 Úkoly Městské policie Havířov

Úkol je dán a je srozumitelný všem. Hlavním úkolem je dohlížet na dodržování veřejného pořádku a přispívat k bezpečnosti občanů a jejich majetku. Městské policie Havířov tedy:

- plní úkoly na úrovni místní samosprávy
- přispívá k ochraně bezpečnosti osob a majetku
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití
- odhaluje a postihuje přestupky v rozsahu stanovené zákonem
- zajišťuje veřejný pořádek při mimořádných akcích
- zajišťuje odchyt zvířat na území města
- provádí elektronické střežení objektů Pultem centralizované ochrany
- Provozuje Městský kamerový systém

3.2.3 Pravomoci strážníků

K plnění svých úkolů jsou strážníci vybaveni zákonnými oprávněními, mají tyto pravomoci:

- mohou požadovat potřebná vysvětlení od osoby, která může přispět k objasnění důležitých skutečností
- mohou vyžadovat od příslušných orgánů údaje z jejich informačních systémů
- mohou požadovat prokázání totožnosti
- mohou osobu předvést na policii ČR
- jsou oprávněni otevřít byt či jiný uzavřený prostor
- jsou oprávněni odejmout věc
- jsou oprávněni ke vstupu do živnostenských provozoven
- jsou oprávněni používat donucovacích prostředků - psa a služební zbraň
- mohou řešit více přestupků přímo na místě, a to např. udělením blokové pokuty do maximální výše 2 500 Kč

- jsou oprávněni zastavit každé vozidlo, pokud je řidič nebo přepravovaná osoba podezřelá ze spáchání přestupku
- mohou požadovat předložení řidičského průkazu a osvědčení o registraci vozidla a jsou oprávněni realizovat dechovou zkoušku u řidičů
- od 1. ledna 2009 jsou oprávněni měřit rychlost na silnicích, které určí Policie ČR. Tento úsek vždy musí být na začátku i na konci označen

3.2.4 Preventivní činnost Městské policie Havířov

Městská policie pravidelně pracuje i s občany města v rámci svých preventivních programů a akcí. Preventivní činnost zahrnuje práci s populací již od čtyř let. Preventivní programy pro nejmladší děti ve věku od čtyř do šesti let se zaměřují na správné chování na ulici, při hře, doma, ke starším či postiženým lidem apod. Tyto děti navštěvuje Městská policie v mateřských školách a základních školách. Pro školy organizuje Městská policie např. Den otevřených dveří na Městské policii, projekt prevence dětské úrazovosti „Podaná ruka - Dětství bez úrazů,“ výtvarnou soutěž „Městská policie očima dětí.“ Městská policie také provádí přednášky o sociálně – patologických jevech pro studenty středních škol či učilišť nebo také pro rodiče.

3.3 Výsledky činnosti v letech 2001 - 2008

Městská policie Havířov dohlížela zejména na dodržování obecně závazných právních předpisů o ochraně veřejného pořádku, přispívala k ochraně bezpečnosti osob a majetku, přispívala k bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích, dohlížela na dodržování pravidel občanského soužití, upozorňovala fyzické a právnické osoby na zjištěné nedostatky a odhalovala přestupky v rozsahu stanoveným zákonem o obecní policii a řešili je. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce (viz. Příloha 2).

V oblasti prevence provedli strážníci několik set besed pro děti mateřských škol a žáky I. stupně základních škol. Tyto besedy byly zaměřeny na základní informace související s pravidly silničního provozu a bezpečného pohybu dětí na komunikacích. Pro žáky II. stupně základních škol prováděli strážníci besedy na zvýšení základů jejich právního vědomí. Besedy byly prováděny také v Dětském domově, v Azylovém domě pro matky s dětmi, v klubech pro seniory a pro občany města Havířova.

3.4 Plány do budoucna

Městská policie Havířov je plně financována městem. Od tohoto předpokladu se také odvíjí její záměry do budoucna. Hlavním cílem pro první pololetí roku 2009 je udržet stavy zaměstnanců na stávající úrovni, a ve druhé polovině roku navýšit tuto úroveň o 4 strážníky. Toto však záleží na finančních tocích města ve druhém pololetí roku 2009.

Management havířovských strážníků také plánuje zkvalitňování a zefektivňování činnosti. Tohoto chce dosáhnout především pomocí materiální vybavenosti. Městská policie Havířov chce vybavit jeden služební automobil celkovým vybavením. Tento automobil bude mít komplexní vybavení pro detekci kradených vozidel a vybavení potřebné k měření rychlosti na pozemních komunikacích. Větší efektivitu chce také dosáhnout založením mobilní služebny.

3.5 Organizace a řízení

Zásady činnosti, organizaci řízení, vnitřní strukturu a popis práce jednotlivých útvarů a částí Městské policie Havířov včetně jejich vztahů k orgánům obce, Policii ČR a dalším institucím upravuje Organizační řád. Za svou činnost je Městská policie Havířov odpovědná Radě a Zastupitelstvu města Havířova.

Městské policie není rozsáhlá organizace. Je tvořena několika jednotkami, které se dále člení. Popisování vztahů nadřízenosti a podřízenosti by bylo složité, proto je organizační struktura je uvedena v přílohách (Příloha 1).

3.6 Zaměstnanci a řízení lidských zdrojů

3.6.1 Kdo se může stát strážníkem Městské policie

Strážníkem Městské policie Havířov se může stát osoba, která je ve věku 21 – 35 let, má středoškolské vzdělání zakončené maturitou, je trestně bezúhonná, má dobrý zdravotní stav a fyzickou kondici a dobré komunikační schopnosti. O nábor, školení a výcvik je odpovědný vedoucí školení a výcviku. Uchazeč, který splní fyzické a psychologické testy, je následně navrhnout primátoru města Havířov. Ten rozhoduje o přijetí či nepřijetí kandidáta. Strážníkem se pak stává osoba, která úspěšně složí zkoušky před komisí Ministerstva vnitra

a obdrží **Osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů**, jehož platnost je 3 roky.

3.6.2 Personální činnost

Městská policie Havířov má přesně stanovený počet zaměstnanců, zaměstnává 116 zaměstnanců. Základní náplň práce pro všechny strážníky specifikuje zákon 553/1991 Sb. a Zákoník práce. Podklady pro komplexní personální agendu zpracovává ekonomický referent. Souhrnně zpracovává evidenci směn všech zaměstnanců; zodpovídá za přípravu a realizaci agendy, související s nástupem a výstupem strážníků do pracovního poměru k Městské policii a samozřejmě zajišťuje veškeré ekonomické činnosti.

3.6.3 Školení a výcvik

Školení strážníků a jejich výcvik k výkonu oprávnění a používání služebních zbraní a donucovacích prostředků zajišťuje obec, která je povinna tak učinit do 6 měsíců od přijetí strážníka do pracovního poměru.

Opakování zákonných normativů, odborných znalostí, proškolení a seznámení s novelami zákonů zajišťuje ředitel Městské policie vlastními organizačními opatřeními. Jednou ročně se všichni strážníci Městské policie podrobují fyzickým testům dle směrnice ředitele. Praktický výcvik strážníků z hmatů, chvatů, úderů a kopů sebeobrany je prováděn dvakrát týdně. Každý strážník je povinen zúčastnit se měsíčně tří tréninků. Jednou ročně také probíhá školení všech strážníků o pravidlech silničního provozu. K výkonu práce strážníka je nutnou podmínkou získání zbrojního průkazu. Střelecký výcvik pak probíhá na území městské policie.

4 ANALÝZA PŘÍSTUPU K ROZVOJI LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Tématem této bakalářské práce je Rozvoj lidského potenciálu výkonných složek městské policie. Existuje celá řada možností, jak tento lidský potenciál rozvíjet. Tato práce se však zaměřuje na rozvoj lidského potenciálu v rámci organizační kultury. Proto je v této kapitole podrobně prozkoumávána organizační kultura Městské policie Havířov a její význam a vliv na rozvoj lidského potenciálu zmiňované policejní organizace.

Analýza přístupu k rozvoji lidského potenciálu zahrnuje čtyři podkapitoly. Tyto podkapitoly se zabývají specifikací předmětu analýzy, dále postupem analýzy a použitými metodami, následně jsou zde zahrnuty výsledky zkoumání a nakonec shrnuty získané poznatky.

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Cílem této bakalářské práce je určit, jakou úlohu a vliv má organizační kultura pro rozvoj lidského potenciálu a také zjistit, zda si zaměstnanci vůbec uvědomují formotvorný vliv firemní kultury na lidský potenciál organizace.

Za účelem takto specifikovaného výzkumu bylo navrženo šetření, které mělo najít odpovědi na níže uvedené aspekty. Na základě získaných informací bylo zjištěno, zda organizační kultura Městské policie Havířov má pozitivní vliv na rozvoj jejich lidského potenciálu. Analýza měla vyústit v návrh pro management a doporučit určité nápady na zlepšení či rozvoj lidského potenciálu.

Předmětem analýzy je tedy posouzení následujících aspektů:

- charakteristika respondentů
- základní prvky organizační kultury, na které klade organizace důraz
- sdílení kulturních prvků v organizaci
- komunikace a řešení konfliktů v organizaci
- budování a typ organizační kultury
- řídicí styl, spokojenost, motivace zaměstnanců a posouzení organizačního klimatu

4.2 Použité metody a postup analýzy

K analýze přístupů k rozvoji lidského potenciálu v rámci organizační kultury byla použita **metoda dotazování**. Dotazníkové šetření patří mezi základní metody statistického výzkumu. Dotazník obsahuje souhrn standardizovaných otázek, které jsou seřazeny v logické struktuře a které jsou zaměřeny na získání konkrétních informací. **Základním problémem** při sestavování dotazníku je stanovení otázek. Otázky musí být jednoduché a pro respondenty srozumitelné a musí se také týkat sledovaného problému, tzn., musí mít vypovídací schopnost. Dotazník byl vybrán jako metoda výzkumu, protože jeho výhodou je rychle získat velké množství potřebných informací.

Z účelem zjištění požadovaných informací byly sestaveny dva dotazníky. Jeden z dotazníků byl podrobnější a byl určen zaměstnancům na manažerských pozicích (viz. Příloha 3). Druhý byl srozumitelnější a byl určen řadovým zaměstnancům (viz. Příloha 4). Cílem tohoto postupu bylo identifikovat rozdílné pohledy managementu a liniových zaměstnanců na danou problematiku.

Oba tyto dotazníky byly, mimo jiné, inspirovány dotazníkem, který je zaměřen na posouzení lidského potenciálu organizace. Tento dotazník byl poskytnut vedoucím bakalářské práce, PhDr. Ing. Alešem Mateiciucem, PhD. Z tohoto dotazníku byly vybrány pouze otázky týkající se organizační kultury. Oba dotazníky jsou tedy kompilátem nastudované problematiky a poskytnutým dotazníkem.

Postup prováděné analýzy sledovaného problému, tedy posouzení rozvoje lidského potenciálu v rámci organizační kultury, lze shrnout do následujících kroků:

1. nastudování potřebných informací k sestavení dotazníků
2. sestavení dotazníků
3. vyplnění dotazníků zaměstnanci Městské policie Havířov
4. sumarizace získaných informací
5. hodnocení získaných výsledků
6. doporučení ke zlepšení zjištěného stavu

4.3 Výsledky analýzy

4.3.1 Charakteristika a složení respondentů

Prostřednictvím dotazníku bylo osloveno 116 respondentů, tedy všichni zaměstnanci Městské policie Havířov. Dotazníky byly rozděleny všem zaměstnancům v tištěné podobě. Doba, poskytnutá zaměstnancům k vyplnění dotazníku, byla 10 dní. Po uplynutí této doby byly vyplněné dotazníky vráceny. Vrátilo se celkem 80 dotazníků, návratnost byla tedy asi 69%. Zkoumaný soubor tedy tvoří 80 respondentů.

Dotazovaní byli rozděleni na dvě skupiny, a to na zaměstnance na vedoucích pozicích a na řadové zaměstnance. V následujícím textu jsou rozebrány výsledky analýzy respondentů z hlediska rozložení mužů a žen a z hlediska věkové a vzdělanostní struktury.

- **Rozložení mužů a žen v Městské policii Havířov**

Při analýze zaměstnanců Městské policie v Havířově bylo zjištěno, jak je možné pozorovat v níže znázorněných grafech, že na vedoucích pozicích jsou pouze muži. Zastoupení žen mezi řadovými zaměstnanci je také velice nízké (pouze 11%). Tento fakt vychází ze zaměření daného povolání. Je jasné, že žen – strážnic je podstatně méně.

Graf 4-1: Rozložení mužů a žen v managementu



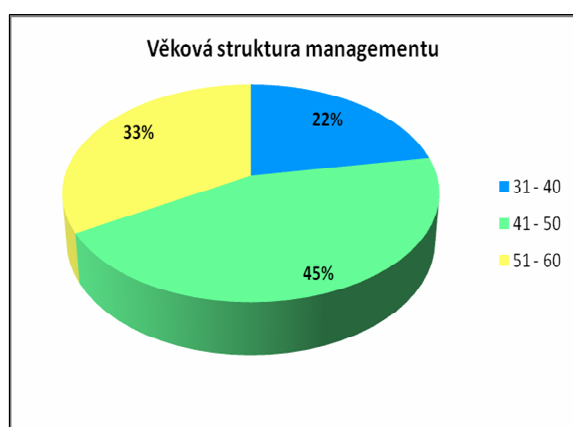
Graf 4-2: Rozložení mužů a žen u řadových zaměstnanců



- **Věková struktura v Městské policii Havířov**

Z grafů 4-3 a 4-4 lze vypožorovat, že věkové složení managementu je v rozmezí od 31 do 60 let. Z toho největší část respondentů na manažerských pozicích je ve věku 41 – 50 let. Naopak nejmenší zastoupení manažerů je v rozmezí od 31 do 40 let. U řadových zaměstnanců je tomu jinak. Zde převládají lidé ve věku 31 až 40 let. Ve věkové kategorii 21 – 30 let a 41 – 50 let se nachází téměř druhá polovina liniových zaměstnanců. Zaměstnanců ve věku 51 – 60 let je nejméně.

Graf 4-3: Věková struktura managementu

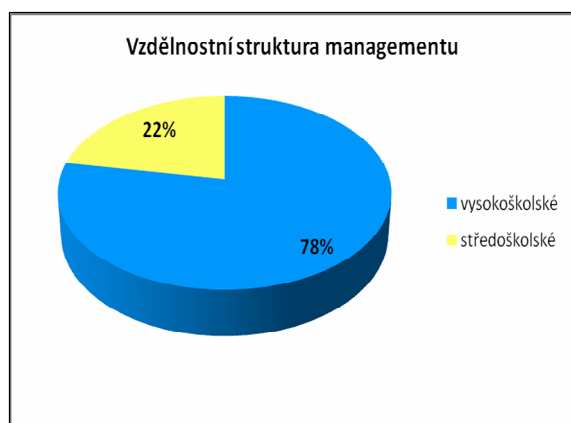
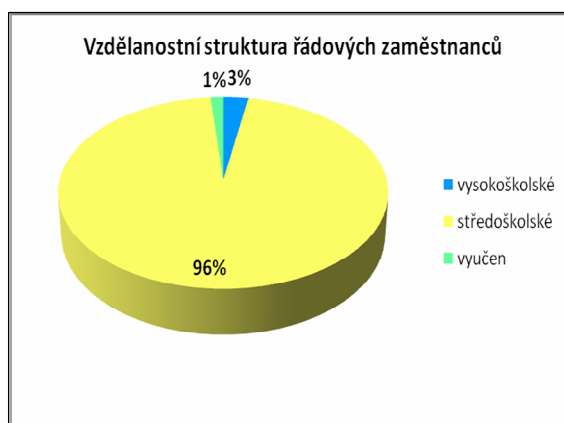


Graf 4-4: Věková struktura řadových zaměstnanců



- **Vzdělanostní struktura zaměstnanců Městské policie Havířov**

Z grafů 4-5 a 4-6 vyplývá, že ve vedení jsou zaměstnáni lidé, kteří mají ze 78% vysokoškolské vzdělání. Zbýlých 22% manažerů má vzdělání středoškolské. U liniových zaměstnanců je tomu jinak. U tohoto typu zaměstnanců není potřeba vysokoškolského vzdělání. Z analýzy tedy vyplývá, že 96% má středoškolské vzdělání. Najdou se však i řadoví zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním.

Graf 4-5: Vzdělanostní struktura managementu**Graf 4-6:** Vzdělanostní struktura řadových zaměstnanců

4.3.2 Základní prvky organizační kultury, na něž je kladen důraz

Podstatnou složkou kterékoli organizační kultury jsou její **základní prvky**. Cílem několika otázek bylo zjistit, na které základní prvky klade organizace důraz. Stejně otázky ohledně kulturních prvků byly položeny jak zaměstnancům na vedoucích pozicích, tak i řadovým zaměstnancům. Účelem takového postupu bylo rozpoznat možné rozdíly, které s sebou nesou pozice zaměstnanců. Mezi zkoumané prvky byly zařazeny artefakty, zvyky, rituály a ceremoniály, normy chování a hodnoty.

Mezi hlavní **artefakty**, na které je v organizaci kladen důraz, patří výroční zprávy, propagační brožury, materiální vybavení organizace a architektura budov. Respondenti zastupující management Městské policie Havířov kladou důraz především na materiální vybavení organizace, výroční zprávy a také na propagační brožury. Tyto artefakty jsou známy také liniovým zaměstnancům, kteří odpovídali vesměs podobně. Za pozornost však stojí fakt, že 8% těchto zaměstnanců nezná artefakty, na které klade organizace důraz.

Dalším prvkem organizační kultury, který byl analyzován, jsou **zvyky**, které se v Městské policii Havířov dodržují. Zaměstnanci Městské policie Havířov mívají vánoční večírky, slaví narozeniny, oslavují nebo si předávají dárky na počest povýšení kolegů či při odchodu kolegů do důchodu. Zaměstnanci se také zúčastňují různých sportovních akcí, chodí na ples a jednou ročně se také koná výroční oslava. Překvapující je však skutečnost, že 25% řadových zaměstnanců vůbec neví, že se některé z těchto zvyků dodržují.

V rámci analýzy základních kulturních prvků bylo také zjištěno, které **rituály a ceremoniály** zaměstnanci Městské policie Havířov uplatňují. Mezi ceremoniály, které

zaměstnanci uskutečňují, patří oceňování úspěchů organizace a oslavy firemních hrdinů. V dané organizaci jsou také dodržovány určité rituály, a to rituály zdravení (např. při ranním příchodu do zaměstnání) a komunikační rituály fungující při setkávání zaměstnanců na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci.

Dalším zkoumaným kulturním prvkem jsou **hodnoty**, které jsou považovány za jádro organizační kultury. Na tuto otázku se odpovídalo opět podobně. Etika v chování, společenská prospěšnost, vysoká výkonnost, vstřícnost ke klientům a dokonalost a dbání na detaily byly nejčastější odpovědi na otázku týkající se uznávaných hodnot organizace. V menší míře se pak objevovaly i odpovědi jako obětavost ve prospěch celku, stále se učit něco nového, zodpovědnost vůči prostředí nebo prospěch členů organizace.

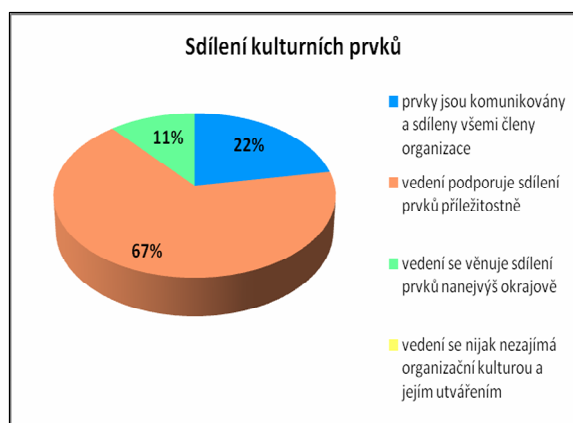
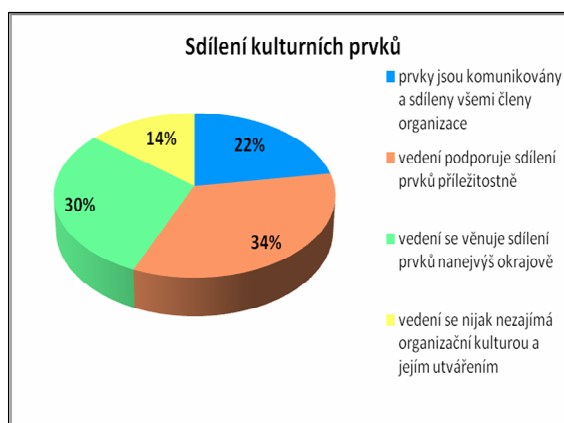
Normy chování jsou dalším prvkem organizační kultury, které byly analyzovány v Městské policii Havířov. Bylo zjištěno, že tento prvek je znám všem zaměstnancům (vedoucím i řadovým). Organizace klade důraz především na normy oděvu zaměstnanců, na normy způsobu jednání s klienty a také na normy týkající se kvality práce. V malé míře se objevily i normy komunikace ve skupině (např. jakým jazykem se v organizaci mluví).

V pozadí prvků organizační kultury se také posuzuje úroveň používaných **technologií**. Analýzou tohoto prvku bylo zjištěno, že se v Městské policii Havířov používají technologie, které nejsou nejnovější, ale jsou plně funkční a pro jejich činnost dostačující. V nejnútnejších případech se však používají technologie nejnovější.

4.3.3 Sdílení kulturních prvků

Po analyzování prvků organizační kultury Městské policie Havířov bylo také velice důležité zjistit, zda jsou artefakty, zvyky, rituály, ceremoniály, hodnoty a normy chování zaměstnancům komunikovány a také všemi zaměstnanci sdíleny. Tento předpoklad je velice důležitý nejen pro budování firemní kultury, ale také pro efektivnost organizace.

Otázka týkající se **sdílení kulturních prvků** byla také položena oběma skupinám zaměstnanců, tedy jak vedoucím, tak řadovým zaměstnancům. Zde se již vyskytly problémy. Pohled managementu na danou problematiku se různí od pohledu liniových zaměstnanců.

Graf 4-7: Sdílení prvků u managementu**Graf 4-8: Sdílení prvků u řadových zaměstnanců**

Z grafů 4-7 a 4-8 vyplývá, že 67% vedoucích zaměstnanců se míní, že podporuje osvojování a sdílení jednotlivých prvků organizační kultury spíše příležitostně, a to tehdy, kdy nabude přesvědčení, že je potřeba využít firemní kultury jako podpůrného nástroje plnění organizačních úkolů a dosahování organizačních cílů. Totéž si však myslí pouze 34% liniových zaměstnanců.

22% zaměstnanců na manažerských pozicích a 22% řadových zaměstnanců se domnívá, že vedení organizace soustavně pečuje o to, aby jednotlivé prvky organizační kultury byly komunikovány a sdíleny všemi členy organizace. Soustavně sleduje, jak se firemní kultura vytváří, jak si ji členové organizace osvojují, jak ji respektují a nakolik přispívá k celkové efektivnosti organizace.

Zbýlých 11% vedoucích zaměstnanců si myslí, že vedení organizace dává přednost přímým řídicím postupům zaměřených na plnění konkrétních úkolů. Sdílení prvků firemní kultury se věnuje pouze okrajově. Tohoto názoru je však 30% řadových zaměstnanců.

Mezi řadovými zaměstnanci se našlo 14%, kteří tvrdí, že vedení organizace se nijak nezabývá organizační kulturou a jejím cílevědomým utvářením.

4.3.4 Komunikace a řešení konfliktů

V rámci zkoumání organizační kultury byla analyzována i komunikace, komunikační prostředky a způsoby řešení konfliktů v organizaci. Prostřednictvím komunikace se předávají informace potřebné k vykonávání určité práce nebo i pracovní zkušenosti. Tyto faktory

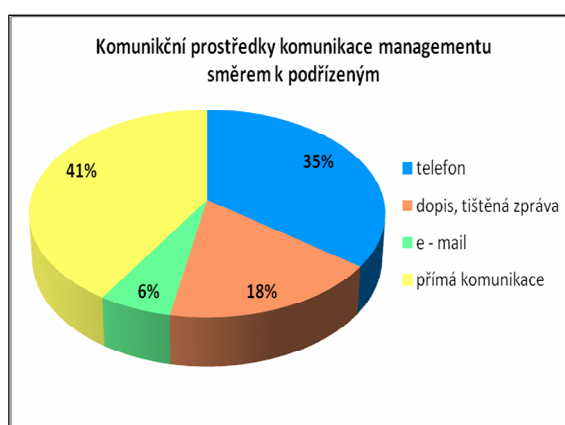
zasahují do organizační kultury a rovněž přispívají k efektivnosti jednání mezi lidmi navzájem a také k dosahování určité úrovně organizační efektivnosti.

Oběma skupinám zaměstnanců (vedoucím i řadovým) byly také položeny otázky týkající se komunikace a komunikačních prostředků používaných mezi zaměstnanci. V této problematice bylo zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají **komunikaci** z hlediska formálnosti či neformálnosti. Nadpoloviční většina dotazovaných označila komunikaci v organizaci jako spíše formální. Dotazováním bylo dále zjištěno, že někteří zaměstnanci vnímají komunikaci v organizaci jako velmi formální. Najde se však i malé procento těch, kteří označili komunikaci jako spíše neformální či dokonce velmi neformální.

V rámci analýzy komunikace bylo také zjišťováno, které **komunikační prostředky** jsou mezi zaměstnanci nejvíce používány, tedy prostředky komunikace, které jsou nejvíce využívány managementem směrem k podřízeným a opačně a také mezi řadovými zaměstnanci.

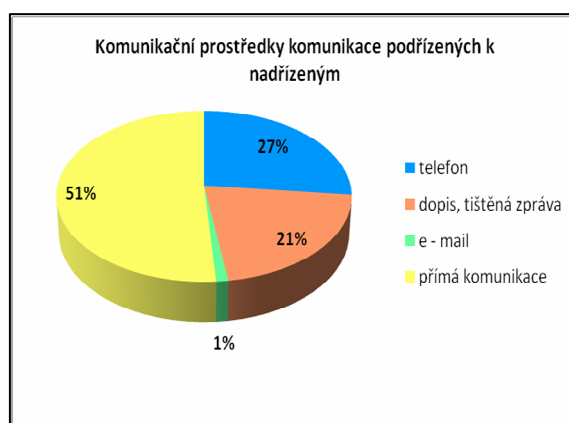
Z grafu 4-9 je možné vypožorovat, že mezi nejvíce používané komunikační prostředky, které využívá management, aby cokoli sdělil podřízeným zaměstnancům, patří především přímá komunikace („z očí do očí“) a telefon. Nejméně se pak využívá e – mailu jako prostředku komunikace mezi nadřízeným a podřízeným.

Graf 4-9: Komunikační prostředky komunikace managementu směrem k podřízeným



Podřízení zaměstnanci využívají nejvíce přímou komunikaci („z očí do očí“), pokud cokoli sdělují svým nadřízeným. Druhým nejčastěji využívaným prostředkem předávání informací, který používají podřízení zaměstnanci směrem k nadřízeným, je telefon a na srovnatelné úrovni i dopis či tištěná zpráva.

Graf 4-10: Pohled zaměstnanců na komunikační prostředky využívané podřízenými směrem k nadřízeným



V tomto zkoumaném bloku se také zjistilo a je velice překvapující, že mezi řadovými zaměstnanci převažuje komunikace prostřednictvím telefonu nad přímou komunikací, ačkoli je to jen o několik procent. Ostatní prostředky, tedy e – mail a tištěná zpráva či dopis, jsou využívány minimálně.

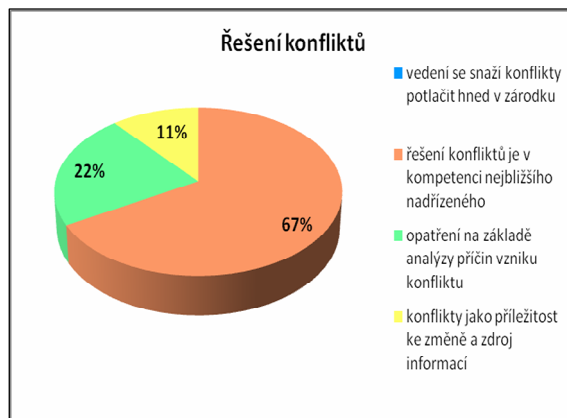
Graf 4-11: Komunikační prostředky komunikace mezi řadovými zaměstnanci



V rámci analýzy komunikace bylo zjišťováno, jak se v Městské policii Havířov řeší **konflikty**, které na pracovišti vznikají. Z grafu 4-12 lze vyzkoumat, že 67% dotazovaných tvrdí, že řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného zaměstnance. Ten je povinen o vzniklých problémech podávat informace managementu. 22% respondentů je toho názoru, že management monitoruje vznik a vývoj konfliktů v organizaci. Na základě analýzy příčin jejich vzniku se pak snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy. Pouze 11% zaměstnanců Městské policie Havířov odpovědělo, že management chápe konflikty

v organizaci jako podnět a příležitost ke změně, jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy.

Graf 4-12: Řešení konfliktů na pracovišti

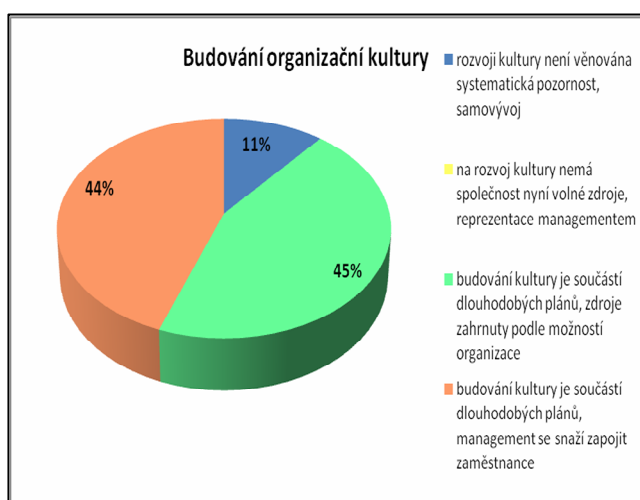


4.3.5 Budování a typ organizační kultury

V rámci analýzy organizační kultury Městské policie Havířov bylo dále posuzováno, zda se v dané organizaci buduje firemní kultura a který typ podnikové kultury v organizaci převládá. Otázky k této oblasti byly položeny pouze zaměstnancům na manažerských pozicích, protože právě management je hlavním tvůrcem základních rysů organizační kultury.

Při zkoumání, zda se v organizaci **buduje firemní kultura** a jestli je této problematice věnována pozornost, bylo zjištěno následující:

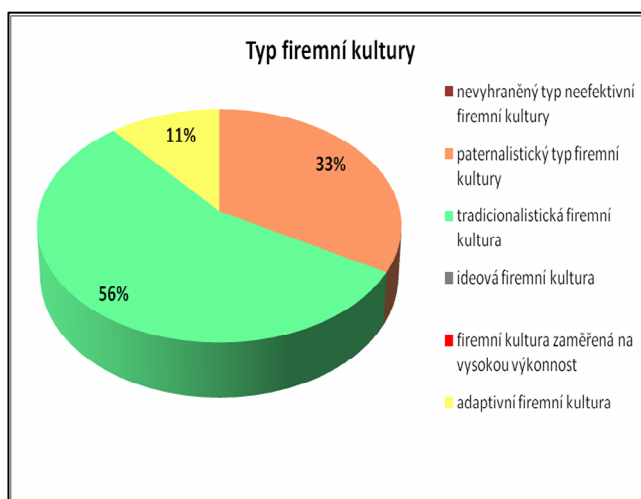
Graf 4-13: Budování firemní kultury



Z grafu 4-13 je patrné, že respondenti se rozdělili do tří oblastí. Nejmenší část (11%) vedoucích zaměstnanců se domnívá, že rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost a že se utváří samovývojem. Zbývající dvě skupiny dotazovaných jsou v podstatě stejně rozložené. 45% manažerů je toho názoru, že budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností organizace. A konečně, 44% zaměstnanců si myslí, že budování organizační kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit všechny zaměstnance organizace.

V rámci této oblasti zkoumání bylo ještě zjišťováno, který **typ organizační kultury** převládá v Městské policii Havířov. Management se rozhodoval mezi šesti možnostmi, jak je možno vidět v grafu 4-14.

Graf 4-14: Typ firemní kultury



56% vedoucích zaměstnanců se shodlo na tom, že v organizaci převládá **tradicionalistická firemní kultura**. Tento typ organizační kultury je založen na respektování závazného tradičního systému hodnot. Vyznačuje se loajálností manažerů a zaměstnanců vůči firmě a obětováním jejich osobních zájmů a schopností ve prospěch firmy. Jsou zde oceňovány lidské vlastnosti jako je obětavost, spolehlivost, věrnost firmě, dlouhodobé členství a respektování starších a zkušenějších.

33% manažerů je však toho názoru, že v organizaci převládá **paternalistický typ firemní kultury**. Tento typ firemní kultury je charakteristický svou silnou mocenskou pozicí vůdčí osobnosti, spjatou s jeho charismatem a uplatňováním prvků libovůle při řízení a prosazování zájmů organizace.

Mezi dotazovanými se našlo také 11% vedoucích zaměstnanců, kteří se domnívají, že v organizaci převládá **adaptivní firemní kultura**. Tento typ organizační kultury klade důraz na zvyšování adaptivních schopností firmy od soustavného vyhodnocování vnějšího prostředí firmy a nabídky kvalitních produktů „šitých na míru“ přes vypracování nových adaptivních strategií, organizačních restrukturalizací, soustavný rozvoj firemního potenciálu a prosazováním silné, soudržné a korektní firemní kultury podporující výkonnost, rozvoj a trvání organizace.

4.3.6 Řídící styl, spokojenost, motivace zaměstnanců organizační klima

V posledním zkoumaném okruhu byly analyzovány čtyři dílčí oblasti, které souvisejí s posuzováním organizační kultury. V rámci tohoto okruhu bylo zjišťováno, jaký řídicí styl managementu v organizaci převládá, co pro zaměstnance znamená jejich práce, zda se zjišťuje spokojenost členů organizace, jaká je úroveň motivovanosti členů a jak jsou zaměstnanci motivováni. Poslední sada otázek se zaměřovala na posouzení pracovní atmosféry v organizaci a příznivost organizačního klimatu pro vytváření lidského potenciálu.

Analýzou **řídicího stylu** bylo zjištěno, že v Městské policii Havířov převládá nekompromisní prosazování zájmů a názorů vedení. Takto odpovědělo 45% zaměstnanců na manažerských pozicích a 59% liniových zaměstnanců. Do tohoto stylu se však ještě promítá autokritičnost a direktivnost managementu a částečně také podrobné stanovování pracovních postupů.

Řadoví zaměstnanci byli také dotazováni na to, **co pro ně znamená jejich práce**. Celkem 53% z nich odpovědělo, že nejdůležitější pro ně je materiální uspokojení, tedy plat a jiné hmotné požitky. Menší část zaměstnanců tvrdí, že jejich práce pro ně znamená seberealizaci a uspokojení z dobře vykonané práce. Někteří zaměstnanci míní, že je pro ně důležité být součástí týmu. Našlo se však i nízké procento zaměstnanců, pro které je důležitý kariérní a profesní růst.

Vedoucím zaměstnancům byla položena otázka, která se týkala sledování **spokojenosti zaměstnanců** v organizaci. 56% manažerů tvrdí, že spokojenost zaměstnanců se čas od času zjišťuje, avšak spíše neformálně. A ostatní vedoucí zaměstnanci jsou toho názoru, že management Městské policie Havířov se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, pokud se vyskytnou výraznější problémy.

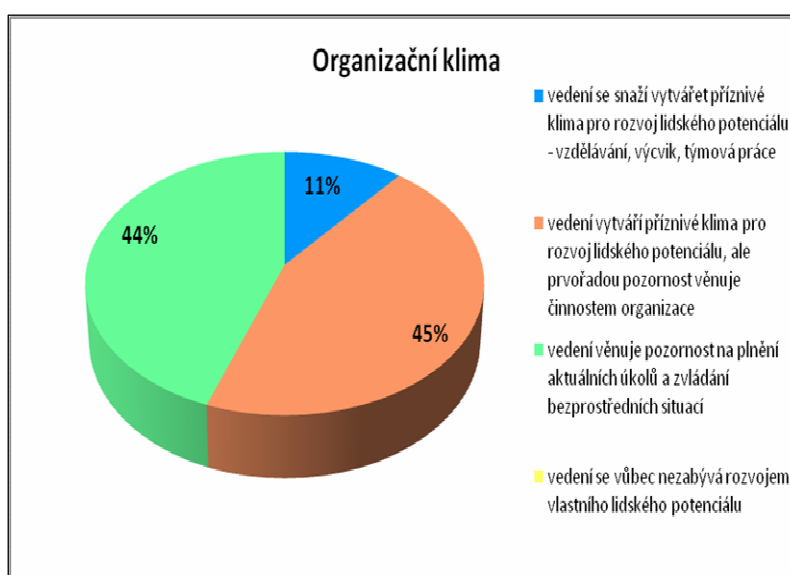
Dále bylo zjišťováno, jaká je **úroveň výkonové motivovanosti** zaměstnanců Městské policie Havířov. Na tuto problematiku většina manažerů odpověděla, že se členové organizace snaží odvádět standardní pracovní výkon, který odpovídá požadavkům nadřízených zaměstnanců. V rozvíjení vlastních odborných způsobilostí se podřizují požadavkům vedení organizace. Někteří manažeři však tvrdí, že se zaměstnanci snaží odvádět prvotřídní pracovní výkon a hledat nová, lepší řešení. Tito zaměstnanci jsou vesměs vysoce motivováni k plnění zadaných úkolů. Pracují samostatně. Snaží se rozvíjet své odborné způsobilosti tak, aby byli připraveni na plnění náročnějších budoucích úkolů.

V návaznosti na předchozí problematiku bylo zkoumáno, **jak své zaměstnance management Městské policie Havířov motivuje k výkonu**. Výsledky byly zcela jasné. Zaměstnanci jsou motivováni především hmotnými odměnami, tedy penězi. Někteří manažeři tvrdí, že jsou zaměstnanci motivováni vyváženě hmotnými i nehmotnými odměnami.

Poslední zkoumanou problematikou bylo posuzování pracovní atmosféry a příznivosti organizačního klimatu na rozvoj lidského potenciálu. 56% řadových zaměstnanců označila **pracovní atmosféru** jako konkurenční – soupeřivou. Pouze 37% zaměstnanců míní, že pracovní atmosféra je týmová – spolupracující. Zbývajících 7% liniových zaměstnanců označilo atmosféru na pracovišti jako pasivní – s nezájmem o organizaci i kolegy.

Při dotazování, zda je **organizační klima příznivé pro vytváření lidského potenciálu**, bylo zjištěno následující:

Graf 4-15: Organizační klima



Z grafu 4-15 je patrné, že management Městské policie Havířov se při odpovídání na tuto problematiku rozdělil do tří skupin. První dvě skupiny jsou téměř stejně rozložené. 45% vedoucích zaměstnanců tvrdí, že vedení organizace sice vytváří příznivé organizační klima pro rozvoj lidského potenciálu, ale v první řadě věnuje pozornost činnostem organizace, plnění aktuálních úkolů a zvládání situací ohrožujících jejich splnění. 44% manažerů je toho názoru, že vedení organizace věnuje prvořadou pozornost plnění aktuálních úkolů organizace a zvládání bezprostředních situací. Zbytek managementu se domnívá, že se vedení organizace snaží soustavně vytvářet příznivé organizační klima pro vytváření a rozvoj lidského potenciálu organizace na všech úrovních. Poskytuje k tomuto účelu různé formy vzdělávání a výcviku personálu, podporuje sdílení znalostí uvnitř organizace, týmovou práci, sebevzdělávání, vyhodnocování efektivnosti dosavadních postupů, organizační učení se, rozvoj organizační komunikace, uplatňování pokročilých metod práce a tvůrčí přístupy. Zároveň systematicky vyhodnocuje úroveň lidského potenciálu organizace.

4.4 Shrnutí získaných poznatků

V této poslední podkapitole jsou shrnuty výsledky či poznatky získané analýzou organizační kultury v Městské policii Havířov. Městská policie je orgánem města Havířov, jehož hlavním úkolem je dohlížet na dodržování veřejného pořádku a přispívat k bezpečnosti občanů a jejich majetku. Tato organizace zaměstnává celkem 116 zaměstnanců, z toho pouze 11% žen. Tento fakt však vychází ze zaměření tohoto povolání. **Věková struktura** zaměstnanců je následující: 19% zaměstnanců je ve věku 21 – 30 let, 50% zaměstnanců je ve věku 31 – 40 let, 25% zaměstnanců je ve věku 41 – 50 let a 6% zaměstnanců je ve věku 51 – 60 let.

Při analýze zaměstnanců z hlediska **vzdělání** bylo zjištěno, že převažují středoškolsky vzdělání jedinci. Tento fakt vyplývá z požadavků, které jsou vymezeny na pozici strážníka. Pouze 11% zaměstnanců je vysokoškolsky vzděláno. Z této části zaměstnanců je většina zaměstnána v managementu organizace.

Tyto poznatky byly jednou z několika částí prováděné analýzy. Následující text se již zabývá získanými poznatky posuzování organizační kultury v Městské policii Havířov, které mohou mít velký vliv na lidský potenciál a jeho rozvoj do budoucna.

Při posuzování firemní kultury bylo nejdůležitější zjistit, zda Městská policie Havířov uznává určité **základní prvky organizační kultury**, a také zda jsou tyto prvky

komunikovány a zaměstnanci sdíleny. Bylo zjištěno, že v organizaci je kladen důraz na artefakty, dodržují se určité zvyky, uplatňují určité rituály, ceremoniály a normy chování. Z analýzy také vyplynulo, které hodnoty jsou v dané organizaci považovány za jádro podnikové kultury. Nakonec bylo také vyzkoumáno, že Městská policie Havířov používá technologie, které nejsou nejnovější, ale jsou plně funkční a pro jejich činnost dostačující. Tato problematika je vesměs všem zaměstnancům známa. Téměř všichni zaměstnanci vědí o základních prvcích, na které je v organizaci kladen důraz. Najdou se však i zaměstnanci, kteří vůbec nevědí o tom, že se v organizaci uplatňují určité zvyky, ceremoniály, rituály, normy chování a že je kladen důraz na určité hodnoty a artefakty.

Co se týče **sdílení kulturních prvků** v organizaci, bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je stejného názoru. Vedení organizace podporuje osvojování a sdílení jednotlivých prvků podnikové kultury spíše příležitostně až okrajově, a to zejména tehdy, když nabude přesvědčení, že je zapotřebí využít podnikové kultury jako podpůrného nástroje plnění produkčních úkolů a dosahování cílů organizace. Tento závěr může být důvodem toho, proč někteří zaměstnanci nevědí, že se v organizaci uplatňují určité prvky firemní kultury.

Další zkoumanou oblastí v rámci organizační kultury byla **komunikace** a používané **komunikační prostředky**. Při odpovídání na tyto otázky měli zaměstnanci převážně stejný názor. Komunikaci v organizaci označili jako spíše formální. Z analýzy využívaných komunikačních prostředků mezi zaměstnanci vyplynulo, že nejvíce je používána přímá komunikace a telefon. Přitom překvapivé zjištění je, že právě mezi řadovými zaměstnanci se více využívá telefonu než komunikace „z očí do očí“.

Analýzou bylo také zjišťováno, o který **typ firemní kultury** se jedná a zda je **budování kultury v organizaci** věnována pozornost. Nadpoloviční většina respondentů se shodla na tom, že podniková kultura Městské policie Havířov nese podstatné znaky tradicionalistické organizační kultury. Tento typ organizační kultury je založen na respektování závazného tradičního systému hodnot. Vyznačuje se loajálností manažerů a zaměstnanců vůči firmě a obětováním jejich osobních zájmů a schopností ve prospěch firmy. Jsou zde oceňovány lidské vlastnosti - jako je obětavost, spolehlivost, věrnost firmě, dlouhodobé členství a respektování starších a zkušenějších. Budování firemní kultury je, podle manažerů v Městské policii Havířov, součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností organizace a management se snaží do této aktivity zapojit všechny zaměstnance organizace.

Ve společnosti jednoznačně převládá nekompromisní prosazování zájmů a názorů vedení. Do tohoto **řídícího stylu** se rovněž promítá autokritičnost a direktivnost managementu a částečně také podrobné stanovování pracovních postupů.

Analýzou bylo také posuzováno organizační klima v organizaci a s ním spojená spokojenost zaměstnanců, pracovní atmosféra a motivace členů organizace. Dotazovaní zaměstnanci v nadpoloviční většině případů odpověděli, že **práce pro ně znamená** materiální požitky, tedy plat. Jen malá část zaměstnanců vidí svou práci jako možnost seberealizace a uspokojení z dobře vykonané práce. Zaměstnanci také odpovídali na otázku týkající se **pracovní atmosféry**. Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že pracovní ovzduší je konkurenční (soupeřivé) a dokonce část členů organizace se domnívá, že atmosféra na pracovišti je velice pasivní, s nezájmem o společnost a kolegy. Tento fakt je velice alarmující, pokud se jedná o spojitost s lidským potenciálem a jeho rozvíjením.

S tímto problémem je úzce spojena i **spokojenost zaměstnanců**. Analýzou však bylo zjištěno, že spokojenost zaměstnanců se čas od času zjišťuje, avšak spíše neformálně. A také tehdy, vyskytnou-li se výraznější problémy.

Se spokojeností souvisí angažovanost a s angažovaností zase motivovanost. Z analýzy vyplynulo, že **úroveň výkonové motivovanosti** zaměstnanců Městské policie Havířov není vůbec vysoká. Členové organizace snaží odvádět standardní pracovní výkon, který však odpovídá požadavkům nadřízených zaměstnanců. V rozvíjení vlastních odborných způsobilostí se podřizují požadavkům vedení organizace. Dále také bylo zjištěno, že většina zaměstnanců na manažerských pozicích **motivuje** své zaměstnance k výkonu nejvíce hmotnými prostředky a pouze částečně prostředky nehmotnými.

Polovina manažerů se domnívá, že vedení organizace sice vytváří příznivé **organizační klima** pro rozvoj lidského potenciálu, ale v první řadě věnuje pozornost činnostem organizace, plnění aktuálních úkolů a zvládání situací ohrožujících jejich splnění. Druhá polovina však tvrdí, že vedení organizace věnuje prvořadou pozornost plnění aktuálních úkolů organizace a zvládání bezprostředních situací.

Všechny výše zmíněné poznatky mohou velice ovlivňovat úroveň lidského potenciálu a jeho rozvoj v budoucnosti. Na základě těchto závěrů jsou v následující kapitole uvedeny náměty, které mohou Městské policii Havířov pomoci při dalším rozvíjení zaměstnanců.

5 NÁMĚTY PRO MANAGEMENT

Analýzou organizační kultury v rámci studia rozvoje lidského potenciálu Městské policie Havířov byla zjištěna jak silná, tak i slabá místa organizace. Právě zjištěné rezervy a nedostatky jsou v této kapitole podrobně rozebrány a na základě zjištěných poznatků jsou vypracovány náměty a opatření, které se jeví pro management organizace přínosné a užitečné. Těchto námětů může pak vedení organizace využít, bude-li se chtít dále zabývat problematikou rozvoje lidského potenciálu. Je však nutné podotknout, že organizační kultura je pouze jeden z několika nejdůležitějších aspektů rozvoje potenciálu lidí.

Na základě uvedených výsledků analýzy v předchozí části této práce lze říci, že Městská policie Havířov v současné době disponuje v podstatě přiměřeným lidským potenciálem pro plnění současných úkolů. Úspěšnost organizace v budoucnosti však závisí především na lidech zaměstnaných v této organizaci a také na tom, zda tito lidé chtějí a dokážou uplatňovat svůj potenciál. Pokud chce být Městská policie Havířov úspěšná i za několik let, je zapotřebí, aby věnovala dostatečnou pozornost právě lidem v organizaci, tedy svým zaměstnancům.

V pokročilém systému řízení lidských zdrojů sehraává podstatnou roli organizační kultura, která lze pokládat za významný extenzivní nástroj řízení. Je tedy zapotřebí, aby si organizace uvědomila závažnost tohoto nástroje. Podstatnou složkou každé firemní kultury jsou její **základní prvky**. Dotazováním zaměstnanců v Městské policii Havířov na tyto základní prvky – jako jsou hodnoty, normy chování, artefakty, zvyky, rituály a ceremoniály – bylo zjištěno, že většina zaměstnanců si je vědoma jednotlivých složek kultury organizace. Mezi dotazovanými však byli i takoví zaměstnanci, kteří na otázky týkající se prvků kultury odpovídali, že žádné neznají. Předpokladem utváření a účinnosti organizační kultury je, aby všichni zaměstnanci (bez výjimky) tyto základní prvky znali, respektovali a sdíleli.

Tyto poznatky mne přivedly k názoru, že v tomto ohledu má Městská policie co zdokonalit. Proto bych chtěla uvést doporučení, které by mělo výrazně pomoci v této oblasti. Jako opatření pro tento problém doporučuji realizovat **„Program prohlubování organizační kultury“**. Prvořadým účelem tohoto programu je, aby si vedení Městské policie Havířov ujasnilo a stanovilo základní prvky firemní kultury. Jde o to uvědomit si, na které hodnoty, jimiž se řídí veškeré jednání organizace, klade management Městské policie Havířov důraz. Je také nutné uvědomit si, které nepsané normy jednání a chování zaměstnanců

v organizaci platí, které zvyky jsou uplatňovány, co se pokládá za žádoucí a nežádoucí. Které ustálené rituály a ceremoniály jsou uplatňovány. Jak manažeři rozhodují, jaký mají styl řízení a vedení lidí a jaký styl komunikace uplatňují a také, jak se vedení chová ke svým zaměstnancům. V neposlední řadě je také důležité uvědomit si, jak se zaměstnanci organizace mají chovat ke klientům a veřejnosti (srov. např. Mateiciuc, 2009). Účelem tohoto postupu je permanentní ujasnění si aspektů, na které je v organizaci kladen důraz a následně tyto prvky objasnit všem zaměstnancům v organizaci a kontrolovat jejich osvojení. Za tuto způsobilost, tedy schopnost přenést a komunikovat ujasněné elementy organizační kultury mezi všechny zaměstnance, by měl být odpovědný vedoucí oddělení či nadřízený skupin.

S organizační kulturou je také úzce spjata **řízení a vedení lidí**, které je základní součástí řízení lidských zdrojů. Řízení lidí znamená především řízení jejich pracovní činnosti, vedení lidí spočívá hlavně v ovlivňování jejich postojů a chování i jejich dlouhodobějšího zaměřování a rozvoje jejich osobního potenciálu (Mateiciuc, 2009). Analýzou řídicího stylu v Městské policii Havířov bylo zjištěno, že jednoznačně převládá autoritativní řídicí styl a nekompromisní prosazování zájmů a názorů vedení. Do tohoto řídicího stylu se rovněž promítá omezená autokritičnost, převažující direktivnost managementu a částečně také úsilí o podrobné stanovování pracovních postupů i jejich strukturace. S těmito aspekty souvisí také styl komunikace. Z poznatků získaných dotazováním zaměstnanců je zřejmé, že v organizaci jasně převládá formálnost komunikace ze strany nadřízených. Tyto závěry jsou pochopitelné, protože vycházejí ze zaměření a charakteru organizace, avšak způsobují některé problémy ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými, jakož i v oblasti rozvoje lidského potenciálu. Důsledkem těchto přístupů je snižování angažovanosti zaměstnanců, která může s rizikem dospět až k absolutní neangažovanosti.

Vzhledem k tomuto problému je zapotřebí navrhnout takové opatření, které by zvýšilo angažovanost lidí v organizaci a zároveň i motivovanost zaměstnanců. V této oblasti se nabízí vyšší míra **delegování pravomocí** na podřízené. Delegováním se rozumí přenášení pravomocí a odpovědností z vyšších řídicích složek organizace na nižší a na výkonný personál. Delegování umožňuje manažerům zapojovat zaměstnance organizace do plnění pracovních úkolů v rámci organizačních procesů. Tato aktivita přináší pozitivní efekty jak pro organizaci samotnou, tak i pro zaměstnance. Efektivní delegování přispívá k optimálnímu využití lidí v organizaci, k optimálnímu rozložení pracovní zátěže a především zvyšuje angažovanost řadových zaměstnanců při plnění požadovaných úkolů. Vede také ke spoluzodpovědnosti za dosažení stanovených cílů organizace (srov. Mateiciuc, 2009).

Ze zaměření a charakteru organizace je pochopitelné, že zde existuje vysoký stupeň reglementace, tedy že je Městská policie Havířov dosti svázána zvláštními předpisy, týkající se její činnosti. I přesto si však myslím, že při zdokonalení zpětnovazebních postupů je možné delegovat určité pravomoci na podřízené.

V našem případě je důležité dodržet několik na sebe navazujících kroků. Hlavním a nejdůležitějším krokem manažera je analýza jeho vlastní práce a následné rozhodnutí o tom, co je možné delegovat. Dalším krokem je plánování týkající se delegování a také vhodný výběr zaměstnanců, na něž je vhodné delegovat určité úkoly. V této chvíli je velice podstatné jasně a jednoznačně oznámit, co je třeba udělat, jak postupovat při realizaci úkolu a další opatření, která je nutné dodržovat. Posledním krokem při delegování je poskytnout zaměstnancům, na něž byly úkoly delegovány, určitý stupeň podpory manažerů.

V návaznosti na předchozí sledovaný problém byl při analýze firemní kultury v Městské policii Havířov zjištěn alarmující fakt. Tento fakt se týká pohledu zaměstnanců na **pracovní atmosféru** v organizaci. Zaměstnanci Městské policie Havířov tvrdí, že atmosféra je zde značně konkurenční až soupeřivá. K rozvoji lidského potenciálu však patří naopak prohlubování týmové práce a atmosféry spolupráce. Vzhledem k tomu, že analyzovaná organizace je malá co do počtu zaměstnanců, členové se mezi sebou znají. Mezilidské vztahy jsou tak poznamenány jejich předcházejícími utvářeními a dřívějšími vlivy (včetně různých napětí a konfliktů), což vede k narušení těchto vztahů. Každý zaměstnanec si zde hlídá svou pozici, než by se angažoval do součinnosti. Vedení tomu přinejmenším nebrání, ba dokonce se zdá, že to podporuje. Daná problematika souvisí s chováním a jednáním managementu. Vedení Městské policie Havířov by mělo zvážit, nakolik by bylo prospěšné se s tímto problémem vyrovnat, začít formovat psychosociální klima zvýšené vzájemnosti, loajality a součinnosti.

Soudobá teorie a „technologie“ managementu disponuje řadou prostředků, kterými lze v tomto směru dosáhnout postupu – takových jako jsou etické standardy chování členů organizace, manažerská podpora součinnosti a uplatňování podpůrné prokreativní komunikace.

Výše uvedené návrhy reagují na zjištěná slabá místa dané organizace, která plynou z analýzy. Management Městské policie Havířov se jimi může inspirovat nebo je dále rozvíjet a rozšiřovat.

6 ZÁVĚR

Ač už to zní jako klišé, lidé jsou opravdu tím nejdůležitějším, co organizace vlastní. Právě lidé jsou hybnou silou všeho, co se v organizaci děje. Lidé disponují určitým potenciálem, který mohou a nemusí uplatňovat. Záleží však také na tom, zda tento potenciál uplatňovat chtějí a dokážou. Úkolem managementu organizací je věnovat tomuto aspektu dostatek pozornosti, tedy snažit se používat takové nástroje řízení, které napomáhají aktivovat potenciál zaměstnanců a dále jej rozvíjet. Záměrem tohoto přístupu je zajistit plnění pracovních úkolů a cílů organizace a také získat loajálnost a angažovanost zaměstnanců vůči dané organizaci.

Tématem této bakalářské práce byl **Rozvoj lidského potenciálu**. V rámci tohoto tématu byla rozebírána organizační kultura jako významný extenzivní nástroj řízení lidských zdrojů. Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jakou úlohu a vliv má organizační kultura pro rozvoj lidského potenciálu a také zjistit, zda si zaměstnanci analyzované organizace tento vliv uvědomují.

Tato bakalářská práce byla členěna na dvě rozsáhlejší části, a to na teoretickou a praktickou část. **Teoretická část** objasňovala pojmy, týkající se lidského faktoru – tedy lidských zdrojů, kapitálu a potenciálu a jejich rozvoje a také pojmů, které se týkají organizační kultury. Tato část vycházela z odborné literatury a z poznatků nabytých studiem.

Na základě získaných poznatků z teoretické části byla vypracována **část praktická**. Tato část se zaměřovala na charakteristiku vybrané organizace, posuzování její organizační kultury a lidského potenciálu. K tomuto účelu jsem si vybrala Městskou policii v Havířově. K získání potřebných informací o této organizaci jsem využila poskytnutých firemních materiálů a několika rozhovorů s ředitelem Městské policie Havířov. K analýze organizační kultury a lidského potenciálu byla využita metoda dotazování zaměstnanců. Za tímto účelem byly sestaveny dva dotazníky, jeden pro management organizace a druhý pro řadové zaměstnance. Záměrem tohoto postupu bylo vypořádat rozdílné pohledy managementu a liniových zaměstnanců na danou problematiku. Z analýzy vyplynula jak silná, tak i slabá místa dané organizace. Na základě zjištěných rezerv byly vypracovány náměty a doporučení, které můžou managementu Městské policie Havířov pomoci při rozvoji lidského potenciálu do budoucna, aby tak zajistili úspěšnost organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Přeložil J. Koubek, Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 353 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 158 s. ISBN 80-7179-468-6.
- HOLUBOVÁ, Václava a kol. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academia, 2005. 880 s. ISBN 80-200-1351-2.
- KASPER, Helmut; MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management – Řízení – Organizace*. 3. vyd. Přeložila Věra Hrouzková. Praha: LINDE, 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena.; NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- MAŘÍKOVÁ, Hana; PETRUSEK, Miloslav; VODÁKOVÁ, Alena. *Velký sociologický slovník: I. svazek A-O*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
- MATSUMO, David. *Culture and Psychology*. 2. vyd. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2000. 570 s. ISBN 0-534-35436-X.
- MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

Elektronické zdroje:

- KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ Andrea; JAROLÍMOVÁ, Jana; MATEICIUC, Aleš. *Sociální potenciál organizace [online]*. 2006 [cit. 2009-02-15]. Dostupný z WWW: <<https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/portal/>>.
- MATEICIUC, Aleš. *Personální management*. Elektronický studijní text. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2009.
- ROOSEVELT MALLOCH, Theodore. *Social, Human and Spiritual Capital in Economic Development. The global spiral [online]*. 2006 [cit. 2009-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.metanexus.net/magazine/ArticleDetail/tabid/68/id/9483/Default.aspx>>.

Právní předpisy:

- MATES, Pavel; HROMÁDKA, Matěj; RAJMAN; Jindřich, HORZINKOVÁ, Eva. *Policejní právo*. 1. vyd. Praha: LINDE Praha, 2009. 344 s. ISBN 978-80-7201-743-0.

Ostatní zdroje:

- Městská policie Havířov: 1992 – 1997 – 5 let činnosti
- Městská policie Havířov: 1992 – 2002 – 10 let činnosti
- Městská policie Havířov: 1992 – 2007 – 15 let činnosti
- Organizační řád městské policie Havířov

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

SEZNAM PŘÍLOH

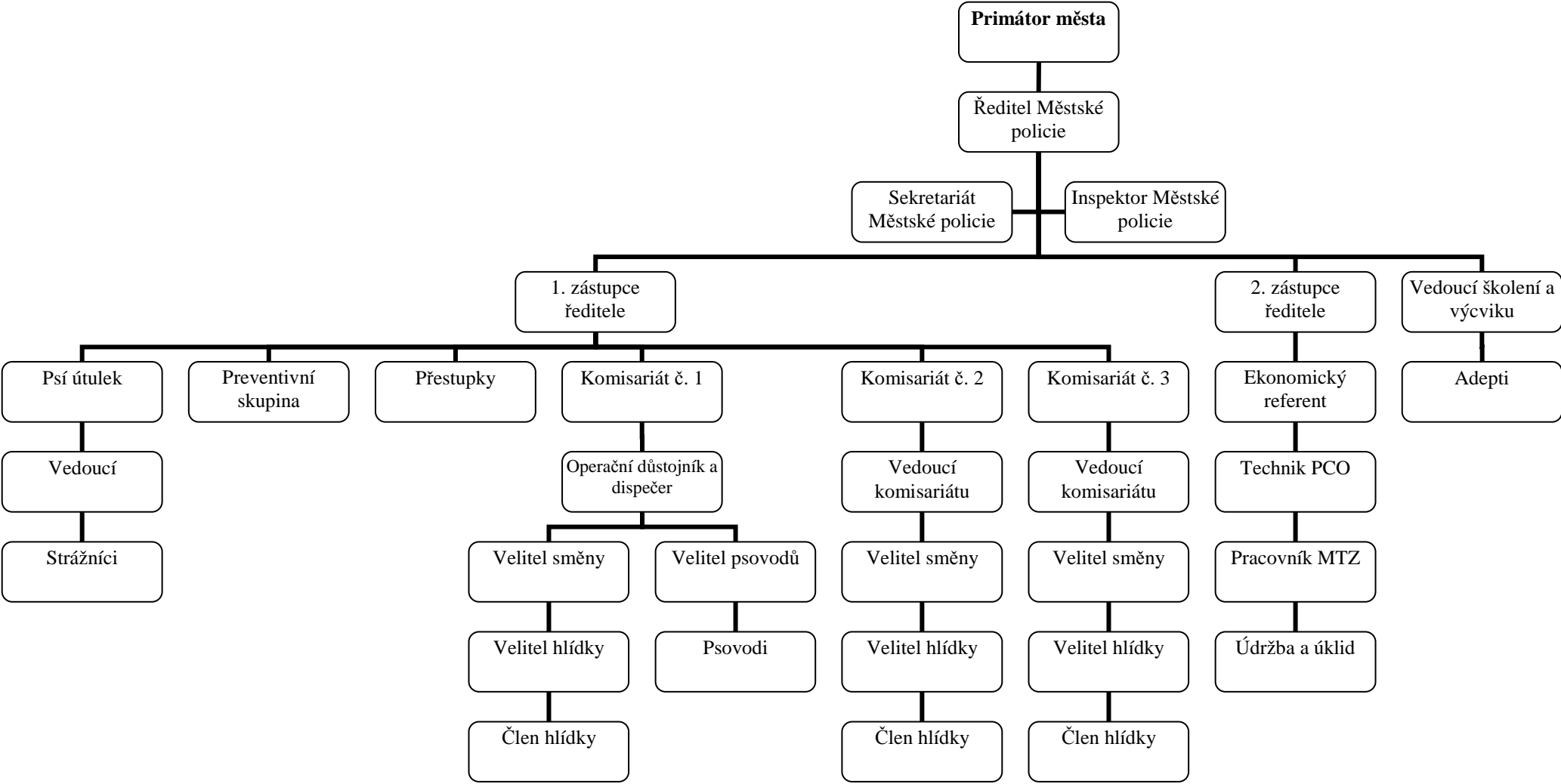
Příloha 1: Organizační struktura Městské policie Havířov

Příloha 2: Výsledky činnosti Městské policie Havířov v letech 2001 - 2008

Příloha 3: Dotazník určený zaměstnancům na manažerských pozicích

Příloha 4: Dotazník určený řadovým zaměstnancům

Příloha 1: Organizační struktura Městské policie Havířov



Příloha 2: Výsledky činnosti v letech 2001 - 2008

STATISTIKA 2001-2008	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Přestupky řešené domluvou	14 155	10 371	9 232	9 805	11 064	11 678	10 916	10 640
Přestupky řešené pokutou – NMZ ¹	6 008	8 478	9 883	9 969	9 573	8 491	6 886	6 425
Přestupky řešené pokutou – NMN ²	3 220	5 775	7 092	6 157	5 674	6 093	5 157	5 423
Přestupky oznámené správnímu orgánu	914	1 082	1 685	2 444	2 944	2 850	3 621	4 531
POČET ŘEŠENÝCH PŘESTUPKŮ	24 297	25 706	27 892	28 375	29 255	29 112	26 580	27 019
Vybráno na pokutách	779 240	957 170	1 250 700	1 339 170	1 344 730	2 122 650	2 329 550	2 659 900
Předvolánky pro nepřítomné řidiče	760	720	640	529	329	521	596	782
Použití TP ³ k zabránění odjezdu vozidla	1 243	882	1 280	1 519	1 620	1 270	746	907
Asistence u dopravních nehod	160	165	351	142	115	110	103	127
Poskytnutí pomoci občanům	606	1 833	2 359	1 793	1 665	2 712	3 761	5 534
Akce s nasazením služebních psů	61	100	69	66	54	52	120	134
Odchyt psů a jiných toulavých zvířat	292	325	272	267	240	249	280	279
Oznámení podezření trestného činu	270	261	361	218	228	256	316	323
Spolupráce s Policií ČR	1 320	2 149	2 806	4 102	4 133	4 884	4 284	4 077
Předané návrhy a opatření	2 032	2 601	3 158	3 393	3 480	4 004	2 944	2 725
Provedená kontrola podezřelých osob	3 426	2 963	4 087	3 716	3 244	4 167	3 909	4 893
Výjezd vozidla na žádost	7 172	7 706	8 011	8 438	8 532	9 917	9 304	11 001
Výjezd na objekty PCO ⁴	nevykázáno	nevykázáno	966	968	896	1 003	998	1 108

¹ NMZ - na místě zaplacenou

² NMN – na místě nezaplacenou

³ TP – technické prostředky

⁴ PCO – Pult centrální ochrany

Příloha 3: Dotazník určený zaměstnancům na manažerských pozicích

DOTAZNÍK

k posouzení organizační kultury určený zaměstnancům na manažerských pozicích

Vážený pane, vážená paní!

Žádám Vás tímto o vyplnění dotazníku, který bude využit v mé bakalářské práci. Tématem je Rozvoj lidského potenciálu v rámci organizační kultury. Proto se následující otázky budou týkat problematiky organizační (podnikové, firemní) kultury.

Vyplňování je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze v mé bakalářské práci.

V dotazníku se vyskytují pouze uzavřené otázky. U každé otázky tedy, prosím, zakroužkujte jednu odpověď. Pokud je u otázky možnost zakroužkovat více odpovědí, zakroužkujte, prosím, všechny odpovědi, které přicházejí v úvahu.

Děkuji za čas, který tomuto dotazníku věnujete!

Gabriela Kodénková

1) Na které aspekty klade Vaše organizace důraz? Zakroužkujte všechny odpovědi, které se týkají Vaší organizace.

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| a) žádné | b) architektura budov |
| c) výroční zprávy | d) propagační brožury |
| e) materiální vybavení organizace | f) jiné. Uveďte, které: |

.....

2) Jaká je úroveň používaných technologií v celé Vaší společnosti:

- a) Používáme nejnovější technologie ve všech oblastech.
- b) Používáme nejnovější technologie v nejn nutnějších (nezbytných) případech.
- c) Používáme technologie, které nejsou nejnovější, ale jsou plně funkční a pro naši činnost dostačující.
- d) Využíváme zastaralé technologie, které již nedostačují našim potřebám.

3) Které z uvedených zvyků jsou ve Vaší organizaci dodržovány? Zakroužkujte všechny odpovědi, které vypovídají o vaší organizaci.

- a) Žádné
- b) oslavy narozenin
- c) vánoční večírky
- d) dárky či oslava spojená s povýšením zaměstnance
- e) dárky či oslava spojená s odchodem zaměstnanců do důchodu
- f) jiné. Uveďte, které:

.....

4) Které zvyklosti (rituály, ceremoniály) jsou ve Vaší organizaci uplatňovány? Zakroužkujte všechny zvyklosti, které jsou uplatňovány.

- a) žádné
- b) rituály zdavení (např. při ranním příchodu do zaměstnání)
- c) rituály hlasování na poradě
- d) komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci
- e) ocenění úspěchů organizace
- f) oslava firemních hrdinů
- g) jiné. Uveďte, které:

.....

5) Které z následujících hodnot jsou v organizaci považovány za jádro organizační kultury? Zakroužkujte všechny odpovědi, které ve Vaší organizaci převládají.

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| a) prospěch členů organizace | f) společenská prospěšnost |
| b) zodpovědnost vůči prostředí | g) stále se učit něco nového |
| c) dokonalost, dbát na detaily | h) vysoká výkonnost |
| d) vstřícnost ke klientům | i) obětavost ve prospěch celku |
| e) etika v chování | j) jiné hodnoty Uveďte, které: |

.....

6) Na které normy chování se v organizaci klade důraz? Zakroužkujte všechny z následujících odpovědí, které jsou uplatňovány.

- a) žádné
- b) normy týkající se rychlosti práce
- c) normy komunikace ve skupině (např. jakým jazykem se v organizaci mluví)
- d) normy týkající se kvality práce
- e) normy oděvu zaměstnanců
- f) normy způsobu jednání s klienty
- g) jiné. Uveďte, které:

.....

7) Jaká je úroveň sdílení kulturních prvků v organizaci?

- a) Vedení organizace soustavně pečuje o to, aby jednotlivé prvky organizační kultury – hodnoty, normy, postupy, zvyklosti, vnějškové symboly, mýty apod. – byly komunikovány a sdíleny všemi členy organizace. Soustavně sleduje, jak se organizační kultura vyvíjí, jak si ji členové organizace osvojují, jak ji respektují a nakolik přispívá k celkové efektivnosti organizace.
- b) Vedení organizace podporuje osvojování a sdílení jednotlivých prvků organizační kultury spíše příležitostně, tehdy, kdy nabude přesvědčení, že je zapotřebí využít firemní kultury jako podpůrného nástroje plnění organizačních úkolů a dosahování organizačních cílů.
- c) Vedení organizace se věnuje sdílení jednotlivých prvků organizační kultury nanejvýš okrajově. Dává přednost přímým řídicím postupům zaměřeným na plnění konkrétních úkolů.

d) Vedení organizace se nijak nezabývá organizační kulturou a jejím cílevědomým utvářením.

8) Který komunikační prostředek komunikace managementem směrem k podřízeným je nejvíce využíván?

- a) Telefon
- b) E- mail
- c) Dopis, tištěná zpráva
- d) Přímá komunikace („z očí do očí“)

9) Který komunikační prostředek komunikace od podřízených směrem k nadřízeným je nejvíce využíván?

- a) Telefon
- b) E- mail
- c) Dopis, tištěná zpráva
- d) Přímá komunikace („z očí do očí“)

10) Komunikaci ve vaší společnosti byste označil(a) jako:

- a) Velmi formální
- b) Spíše formální
- c) Spíše neformální
- d) Velmi neformální

11) Jak se ve Vaší organizaci řeší konflikty na pracovišti?

- a) konflikty jsou ve společnosti chápány jako rušivé jevy s negativním dopadem na klima na pracovišti a proto se vedení snaží je hned v zárodku potlačit
- b) řešení konfliktů je v kompetenci nejbližšího nadřízeného pracovníka, který je povinen informovat management
- c) management monitoruje vznik a vývoj konfliktů ve společnosti a na základě analýzy příčin jejich vzniku se snaží učinit příslušná opatření ve prospěch firmy
- d) management chápe konflikty ve společnosti jako podnět a příležitost ke změně a jako významný zdroj informací a podnětů ke zvyšování výkonnosti firmy

12) Buduje se ve Vaší organizaci organizační (firemní, podniková) kultura?

- a) rozvoji firemní kultury není věnována systematická pozornost, utváří se samovývojem
- b) na komplexní rozvoj firemní kultury nemá v současné době společnost volné zdroje; v rámci limitovaných zdrojů se společnost snaží reprezentovat alespoň prostřednictvím svého managementu
- c) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů, v nichž jsou zahrnuty zdroje podle možností společnosti
- d) budování firemní kultury je součástí dlouhodobých plánů a management se snaží do této aktivity zapojit i zaměstnance společnosti.

13) Který typ organizační kultury ve Vaší organizaci převládá?

- a) Organizace je slabá, vnitřně nesourodá. Vyznačuje se neprofesionálním řízením, které se projevuje manažerskou neefektivností, tápáním, váhavostí, nerozhodností a vyčkáváním managementu, dáváním nejednoznačných příkazů, řízením prostřednictvím vztahů, nespolehlivostí přijatých rozhodnutí, využíváním intrik apod.
- b) Organizace je charakteristická svou silnou mocenskou pozicí vůdčí osobnosti, spjatá s jeho charismatem a uplatňováním prvků libovůle při řízení a prosazování zájmů organizace.
- c) Organizace je založena na respektování závazného tradičního systému hodnot. Vyznačuje se loajálními postoji manažerů a zaměstnanců vůči firmě a obětováním jejich osobních zájmů a

schopností ve prospěch firmy. Jsou zde oceňovány lidské vlastnosti, jako je obětavost, spolehlivost, věrnost firmě, dlouhodobé členství, respektování starších a zkušenějších.

- d) Organizace se vyznačuje určitou uznávanou, charismatickou vůdčí osobností vrcholového manažera, který se v zájmu realizace své ideje obklopuje mladými a schopnými následovníky. Cílem je dosáhnout vysoké úrovně výkonnosti organizace, profesionality a věhlasu, který by byl příslibem příštích úspěchů.
- e) Organizace je založena na vysoké výkonnosti, inovativnost a preferování podnikatelského rizika. Dává se přednost těm členům, kteří jsou pro organizaci nejužitečnější, mají největší talent, určité způsobilosti, zkušenosti a známosti. Jsou oceňováni jako. Jsou oceňováni jako „hvězdy“ a odměňováni „velkými penězi“.
- f) Organizace klade důraz na zvyšování adaptivních schopností firmy od soustavného vyhodnocování vnějšího prostředí a nabídky kvalitních produktů „šitých na míru“ přes vypracovávání nových adaptivních strategií, organizační restrukturalizaci, soustavný rozvoj potenciálů včetně lidského potenciálu, prosazování silné a soudržné proinovační organizační kultury, podporující výkonnost, rozvoj a trvání organizace, až po zavedení principů učící se organizace a znalostního managementu.
- g) Jiné charakteristické rysy. Uveďte, které:
.....

14) Jaký řídicí styl v organizaci převládá?

- a) Autokratická, direktivní
- b) Nekompromisní prosazování názorů a zájmu vedení
- c) Demokratická
- d) Podrobné stanovování pracovních postupů
- e) Prvoradé zaměření na výkon
- f) Chápavý přístup a ohleduplnost vůči lidem
- g) Liberální přístup
- h) Příprava na budoucnost
- i) Důraz na strategické myšlení

15) Sleduje se ve Vaší organizaci spokojenost zaměstnanců?

- a) spokojenost zaměstnanců není potřeba cíleně sledovat, protože nespokojenci jsou snadno nahraditelní
- b) management společnosti se zabývá spokojeností zaměstnanců až tehdy, když se vyskytnou výraznější problémy
- c) spokojenost pracovníků se čas od času zjišťuje spíše neformálně
- d) spokojenost zaměstnanců se pravidelně zjišťuje a výsledky se využívají např. při vzdělávání, profesním růstu, apod.

16) Jak své zaměstnance motivujete k výkonu?

- a) Převážně hmotnými odměnami – peníze
- b) Vyváženě hmotnými a nehmotnými odměnami
- c) Převážně nehmotnými odměnami (zaměstnanecké výhody)
- d) Převážně charakterem činností, které vykonávají

- e) Převážně sociálním klimatem a kulturou organizace

17) Jaká je úroveň výkonové motivovanosti členů organizace?

- a) Členové organizace jsou vesměs vysoce motivováni k plnění zadaných pracovních úkolů. Pracují iniciativně a samostatně, snaží se odvádět prvotřídní pracovní výkon a hledat nová, lepší řešení. Snaží se také rozvíjet své odborné způsobilosti – „pracovat na sobě“ tak, aby byli připraveni na plnění budoucích náročných úkolů.
- b) Členové organizace se snaží odvádět standardní pracovní výkon, odpovídající požadavkům, kladeným na ně jejich vedoucími. V rozvíjení vlastních odborných způsobilostí se podřizují požadavkům vedení organizace.
- c) Členové organizace mají určité problémy s odváděním požadovaného pracovního výkonu. Vesměs také neusilují o vlastní odborný rozvoj.
- d) Členové organizace nejsou dostatečně motivováni ani k odvádění požadovaného pracovního výkonu ani k odbornému sebezrovoji, což se projevuje negativně na výsledcích činnosti organizace.

18) Nakolik je vnitřní „organizační klima“ příznivé pro soustavné vytváření lidského potenciálu organizace?

- a) Vedení organizace se snaží soustavně vytvářet příznivé vnitroorganizační klima pro vytváření a další rozvoj lidského potenciálu organizace na všech úrovních. Poskytuje k tomuto účelu různé formy vzdělávání a výcviku personálu, podporuje sdílení znalostí uvnitř organizace, týmovou práci, sebevzdělávání, vyhodnocování chyb a efektivnosti dosavadních postupů, organizační učení se, rozvoj vnitroorganizační komunikace, uplatňování pokročilých metod práce a tvůrčí přístupy. Zároveň systematicky vyhodnocuje úroveň lidského potenciálu organizace.
- b) Vedení organizace sice vytváří příznivé vnitroorganizační klima pro rozvoj lidského potenciálu, avšak prvořadě věnuje pozornost produkčním procesům a činnostem organizace a plnění aktuálních úkolů a zvládání situací ohrožujících jejich splnění.
- c) Vedení organizace věnuje prvořadou pozornost plnění aktuálních úkolů organizace a zvládání bezprostředních situací.
- d) Vedení organizace se vůbec nezabývá rozvojem vlastního lidského potenciálu organizace.

19) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské
- c) vyučen
- d) vysokoškolské

20) Jste:

- a) muž
- b) žena

21) Kolik je Vám let?

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 - 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) nad 60 let

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.

Příloha 4: Dotazník určený řadovým zaměstnancům

DOTAZNÍK

k posouzení organizační kultury určená řadovým zaměstnancům

Vážený pane, vážená paní!

Žádám Vás tímto o vyplnění dotazníku, který bude využit v mé bakalářské práci. Tématem je Rozvoj lidského potenciálu v rámci organizační kultury. Proto se následující otázky budou týkat problematiky organizační (podnikové, firemní) kultury.

Vyplňování je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze v mé bakalářské práci.

V dotazníku se vyskytují pouze uzavřené otázky. U každé otázky tedy, prosím, zakroužkujte jednu odpověď. Pokud je u otázky možnost zakroužkovat více odpovědí, zakroužkujte, prosím, všechny odpovědi, které přicházejí v úvahu.

Děkuji za čas, který tomuto dotazníku věnujete!

Gabriela Kodénková

1) Na které aspekty klade Vaše organizace důraz? Zakroužkujte všechny odpovědi, které se týkají Vaší organizace.

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------|
| a) žádné | b) architektura budov |
| c) výroční zprávy | d) propagační brožury |
| g) materiální vybavení organizace | f) jiné. Uveďte, které: |

.....

2) Které z uvedených zvyků jsou ve Vaší organizaci dodržovány? Zakroužkujte všechny odpovědi, které vypovídají o vaší organizaci.

- a) žádné
- b) oslavy narozenin
- e) vánoční večírky
- f) dárky či oslava spojená s povýšením zaměstnance
- e) dárky či oslava spojená s odchodem zaměstnanců do důchodu
- h) jiné. Uveďte, které:

.....

3) Které zvyklosti (rituály, ceremoniály) jsou ve Vaší organizaci uplatňovány? Zakroužkujte všechny zvyklosti, které jsou uplatňovány.

- a) žádné
- b) rituály zdravení (např. při ranním příchodu do zaměstnání)
- c) rituály hlasování na poradě

- d) komunikační rituály fungující při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci
- e) ocenění úspěchů organizace
- f) oslava firemních hrdinů
- g) jiné. Uveďte, které:

.....

4) Které z následujících hodnot jsou v organizaci považovány za jádro organizační kultury? Zakroužkujte všechny odpovědi, které ve Vaší organizaci převládají.

- a) prospěch členů organizace
- b) zodpovědnost vůči prostředí
- c) vstřícnost ke klientům
- d) obětavost ve prospěch celku
- e) stále se učit něco nového
- f) společenská prospěšnost
- g) dokonalost, dbát na detaily
- h) etika v chování
- i) vysoká výkonnost
- j) jiné hodnoty Uveďte, které:

.....

5) Na které normy chování se v organizaci klade důraz? Zakroužkujte všechny z následujících odpovědí, které jsou uplatňovány.

- a) žádné
- b) normy týkající se rychlosti práce
- c) normy komunikace ve skupině (např. jakým jazykem se v organizaci mluví)
- d) normy týkající se kvality práce
- e) normy oděvu zaměstnanců
- f) normy způsobu jednání s klienty
- g) jiné. Uveďte, které:

.....

6) Jaká je úroveň sdílení kulturních prvků v organizaci?

- a) Vedení organizace soustavně pečuje o to, aby jednotlivé prvky organizační kultury – hodnoty, normy, postupy, zvyklosti, vnějškové symboly, mýty apod. – byly komunikovány a sdíleny všemi členy organizace. Soustavně sleduje, jak se organizační kultura vyvíjí, jak si ji členové organizace osvojují, jak ji respektují a nakolik přispívá k celkové efektivnosti organizace.
- b) Vedení organizace podporuje osvojování a sdílení jednotlivých prvků organizační kultury spíše příležitostně, tehdy, kdy nabude přesvědčení, že je zapotřebí využít firemní kultury jako podpůrného nástroje plnění organizačních úkolů a dosahování organizačních cílů
- c) Vedení organizace se věnuje sdílení jednotlivých prvků organizační kultury nanejvýš okrajově. Dává přednost přímým řídicím postupům zaměřeným na plnění konkrétních úkolů.
- d) Vedení organizace se nijak nezabývá organizační kulturou a jejím cílevědomým utvářením.

7) Který komunikační prostředek komunikace mezi řadovými zaměstnanci různých oddělení Vaší společnosti je využíván nejvíce?

- a) Telefon
- b) E- mail
- c) Dopis, tištěná zpráva
- d) Přímá komunikace („z očí do očí“)

8) Který komunikační prostředek komunikace od podřízených směrem k nadřízeným je nejvíce využíván?

- a) Telefon
- b) E- mail
- c) Dopis, tištěná zpráva
- d) Přímá komunikace („z očí do očí“)

9) Komunikaci ve vaší společnosti byste označil(a) jako:

- c) Velmi formální
- d) Spíše formální
- c) Spíše neformální
- d) Velmi neformální

10) Jaký řídicí styl v organizaci převládá?

- a) Autokratičnost, direktivnost
- b) Nekompromisní prosazování názorů a zájmu vedení
- c) Demokratičnost
- d) Podrobné stanovování pracovních postupů
- e) Prvořadé zaměření na výkon
- f) Chápavý přístup a ohleduplnost vůči lidem
- g) Liberální přístup
- h) Příprava na budoucnost
- i) Důraz na strategické myšlení

11) Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci? Možno zakroužkovat i více možností.

- a) materiální uspokojení (plat, další hmotné požitky)
- b) seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
- c) příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
- d) možnost být součástí týmu
- e) jiné. Uved'te, které:

.....

12) Pracovní atmosféru v celé Vaší společnosti byste označila(a) jako:

- a) tvůrčí - -zaměřenou na kreativitu
- b) týmovou – spolupracující
- c) konkurenční – soupeřivou
- d) pasivní – s nezájmem o společnost i kolegy

13) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- | | |
|----------------------|------------------|
| a) základní vzdělání | c) vyučen |
| b) středoškolské | d) vysokoškolské |

14) Jste:

- | | |
|--------|---------|
| a) muž | b) žena |
|--------|---------|

15) Kolik je Vám let?

- | | | |
|----------------|----------------|----------------|
| a) do 20 let | b) 21 – 30 let | c) 31 - 40 let |
| d) 41 – 50 let | e) 51 – 60 let | f) nad 60 let |

Děkuji za Vaši ochotu a Váš čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.